



Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen



Toimittaneet: Eeva Koltola, Jouni Westling ja Aki-Mauri Huhtinen

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 3/2010

Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

Julkaisusarja 3/2010

Työpapereita n:o 3

Strategia käytäntönä – Johdatus jalkautuksen tutkimukseen

Toimittaneet: Eeva Kolttola, Jouni Westling ja Aki-Mauri Huhtinen



2010



Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta (MATINE) toimii puolustusministeriön hallinnonalalla ***sotilaallista maanpuolustusta tukevan tutkimuksen sekä turvallisuustutkimuksen edistämiseksi*** (Valtioneuvoston asetus 1018/2009).

© Maanpuolustuskorkeakoulu/ Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos

ISSN 1798-0410

ISBN 978-951-25-2067-1

ISBN 978-951-25-2068-8 (PDF)

Taitto: Heidi Paananen/TKKK

Kannen kuva: PV kuvakeskus

Edita Prima Oy

Helsinki

2010

SISÄLLYSLUETTELO

Eeva Koltola, Jouni Westling ja Aki-Mauri Huhtinen

ESIPUHE4

Aki-Mauri Huhtinen

JOHDANTO5

OSA I – Teoreettinen viitekehys

Jouni Westling

**JOHDATUS STRATEGY AS PRACTICE -NÄKÖKULMAN
SOVELTAMISEEN STRATEGIATUTKIMUKSESSA**12

OSA II – Tutkimusartikkelit

Jouni Westling, Marko Laaksonen, Aki-Mauri Huhtinen

**STRATEGY AS DISCURSIVE CONSTRUCTION IN THE FINNISH
DEFENCE FORCES**.....38

Henriika Lindroos

**”No vihdoinkin” – PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOSSA
TOTEUTETUN SAP-JÄRJESTELMÄN JALKAUTUKSEN
TARKASTELUA**.....50

Eeva Koltola

**MIKSEI STRATEGIA JALKAUDU? STRATEGIATYÖLÄISTEN
NÄKEMYKSIÄ STRATEGIATYÖN HAASTEISTA PUOLUSTUS-
VOIMISSA JA -HALLINNOSSA**.....85

Jouni Westling

**ORGANISAATIOKYYNISYYS JALKAUTTAMISEN ESTENÄ
JA VOIMAVARANA**94

ESIPUHE

Maanpuolustuskorkeakoulun entisen Johtamisen laitoksen saatua vuoden 2008 lopulla valmiiksi kaksi vuotta aikaisemmin käynnistetyn strategisen johtamisen tutkimushankkeen, oli käynyt selväksi, että tutkimustoimintaa aiheen ympärillä pitäisi jatkaa. Kyseisen hankkeen tuotoksista julkaistu artikkelikokoelma *Strategian jäljillä* ja pääesikunnalle toimitettu loppura-portti toimivat erinomaisina lähtökohtina jatkotutkimukselle ja osoittivat mihin tutkimusta pitäisi jatkossa kohdentaa. Strategian jalkauttamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät kysymykset nousivat vahvasti esille tehdyssä raportissa ja julkaisussa.

Koska strategian jalkauttaminen oli tutkimushankkeen aikana osoittautunut ongelmaksi myös Puolustusvoimien kontekstissa, katsottiin luontevaksi, että seuraava tutkimushanke tulisi kohdistaa juuri jalkauttamiseen ja strategiatyöhön. Strategisen johtamisen tutkimushankkeen kanssa rinnan valmistunut komentajakapteeni Marko Laaksosen väitöskirjatyö *Merkillinen strategia – puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu* vahvisti myös osaltaan tätä käsitystä. Tutkimuksen tekopaikaksi valikoitui luontevasti Johtamisen ja Koulutustaidon laitosten yhdistyessä vuoden 2009 alussa syntynyt Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Projektin tuotoksista päätettiin julkaista myös tämä kirja, jota laajennettiin vuoden 2010 aikana lisätutkimuksella Puolustusvoimien ja -hallinnon strategiatyöstä sekä jalkauttamisesta.

Vuosina 2009–2010 panoksensa tutkimushankkeen työhön antoivat Marko Laaksonen, Sampo Terho, Henriika Lindroos ja Heidi Tupamäki. Tämän lisäksi merkittävää oli sekä laitoksen että Maanpuolustuskorkeakoulun tutkimusjohtaja Hannu Karin tuki, jonka ansiosta hankkeen tutkimustuloksia päästiin esittelemään kansainvälisiin konferensseihin: *European Conference on Management, Leadership and Governance* ja *International Society of Military Sciences*. Hanketta ja sen tuloksia esiteltiin lisäksi *European Group for Organizational Studies* -konferenssissa Lissabonissa. Näistä tilaisuuksista saatiin arvokasta palautetta, jonka avulla tuloksia saatettiin jalostaa edelleen. Konsultaatioapua Strategy-as-Practice viitekehykseen antoivat professori Saku Mantere ja TkT, KM Kimmo Suominen.

Lopuksi kiitokset Maanpuolustuksen tieteelliselle neuvottelukunnalle (MATINE), jonka vuosille 2009–2010 myöntämä tutkimusrahoitus mahdollisti tämän tutkimuksen teon.

Helsingissä 10.10.2010

Eeva Koltola, Jouni Westling ja Aki-Mauri Huhtinen

JOHDANTO

Aki-Mauri Huhtinen

Tämä tutkimus kuuluu sotatieteiden johtamisen alaan, ja se pyrkii soveltamaan liiketaloustieteen, johtamisen ja organisaatiotutkimuksen malleja sekä teorioita. Aluksi on syytä taustoittaa hiukan sitä tieteenfilosofista kenttää, jossa tutkimus liikkuu. Periaatteessa voidaan katoa, että keskiajalla teologiaa palvellut filosofinen ajattelu on nykyisin valjastettu tieteen tueksi. Keskeinen tieteenfilosofinen kysymys on aina koskenut luonnon ja ihmisen välistä suhdetta. Aristoteleen perinteessä yhteiskunnallinen ja historiallinen ”tekijän tieto” ovat olleet tärkeämpiä kuin nykyisin vallitseva ajatus luonnontieteistä. Luonnontieteellistä ”selittävää” tiedonperinnettä vasten nousee ”ymmärtävä” hermeneuttinen traditio. Sen huipentumana voidaan nähdä postmoderni tieteenajatus, jossa tiede on vain yksi kertomus muiden kertomusten joukossa.

Nyt käsillä oleva tutkimus asemoi sotilasjohtamisen osittain tähän postmoderniin perinteeseen. Eeva Koltolan ja Jouni Westlingin kirjoittama teksti keskustelee strategisen johtamisen historiallisesta vaiheesta nimeltään ”Strategy as Practise” (S-as-P). S-as-P on enemmänkin akateemisten tutkijoiden keskustelua kuin vakiintunut strategisen johtamisen suuntaus. Tässä tutkimuksessa ei niinkään käsitellä kansainvälisen politiikan näkökulmasta valtioiden ja valtioiden välisten poliittisten, sotilaallisten ja taloudellisten ”strategisten” suhteiden kenttää, vaan liiketaloustieteen kopioimaa yrityksen punaisen ajatuksen tai ydintoiminnan näkemistä ”strategia” – käsitteen silmälasien lävitse.

Keskeinen kysymys kuuluu, miksi johdon suunnittelema ja lanseeraama strategia ei jalkaudu organisaatioon ja käytänteisiin? Miksi johdon tahto ei uppoa kuin veitsi sulaan voihin, vaikka sotilasorganisaatiossa käskykulttuuri on kaikille tuttua touhua?

Kysymykset itsessään ovat postmoderneja, koska ne ottavat lähtökohdakseen strategian näkemisen historiallis-ajallisena vaikuttamisena ihmisten arkeen ja käytänteisiin. Jos valitaan tarpeeksi pitkä ajanjakso, lopulta aktilla on mahdollisuus saada aikaan reaktiota. Erityisesti sotilaskulttuurissa, jossa käsky on ollut ”jumalan sana”, suunnitelmien ja käskyjen kyvyttömyys vaikuttaa sotilasorganisaation toimintaan on voinut olla kohtalokasta. Ei pelkästään sodassa, vaan myös rauhan aikana sotilasorganisaation olisi kyettävä kehittymään mahdollisimman valmiiksi kohtaamaan mahdollinen sota tai taistelu. Rauhan aika on sotilasorganisaatiolle sotaan valmistautumisen aikaa.

Liiketaloustiede johtamisoppeineen on tähän asti selkeästi asettunut niin sanottujen suunnittelutieteiden alaan yhdessä teknisten tieteiden ja käyttäytymistieteiden kanssa. Ajatuksena on ollut ”Jos haluat A:n ja olet B, sinun täytyy tehdä C.”. Tieteellä on siis tietty päämäärä tai arvo, jota selkeästi tavoitellaan. Tällainen välineellinen tieteenfilosofinen asemointi perustuu siihen, että liiketaloustiede pyrkii sopeutumaan toimintaympäristön vaatimuksiin. Sopeutumisen tuloksena täytyy olla tehokas ja tuottava organisaatio. Sen sijaan postmoder-

nissa perinteessä tieteenfilosofinen asenne on täysin vastakkainen: ”sopeutumattomuus” ja vallitsevan toimintaympäristön hegemonian kritiikki.

Tieteen sosiologi Bruno Latour kirjoittaa teoksessaan *Science in Action – How to follow scientists and engineers through society* (1987) siitä, kuinka laboratorio-olosuhteissa tapahtuu aina pikku kömmähdyksiä, joista vaietaan, kun tieteellisiä (lue: positivistisia) tuloksia raportoidaan. Tällä Latour tarkoittaa sitä, että tutkimukseen liittyvien käytäntöjen hahmottaminen vaatisi 24/7-reaaliaikaista yksityiskohtaista kuvaamista siitä, mitä tutkimuksen teon arjessa oikeastaan tapahtuu. Yksitoikkoisuus ja inhimillisen elämän kaikki muodot tunkeutuvat samalla tavalla myös strategian hohdokkuuteen. Juuri tätä ilmiötä Latour yrittää valaista tukeutumalla Michel Foucault’n ajatteluun. Juuri Foucault käyttää muun muassa tutkimuksessaan tarkkailusta ja rangaistuksesta useita kymmeniä sivuja erilaisten käytännöllisten kidutuskinojen ajan ja paikan kulttuuristen yksityiskohtien kuvaamiseen.

Perustavanlaatuinen kysymys onkin se, voidaanko käytänteitä tutkia ja raportoida nykyisen vallitsevan tieteellisen julkaisemisen puitteissa? Mahdollistavatko artikkelit omassa tekstiiviydessään ja ilmenemisformaatisaan pikkutarkkojen yksityiskohtien perusteellisen kuvaamisen, jotta käytäntö ja käytänteet pääsisivät hermeneuttisella kehällä loistamaan itsestään tulkintoja ja olemuksia, jotka vallitsevissa määrittelyissä sivuutetaan? Voidaanko hermeneuttis-diskursiivista tieteenfilosofiaa harjoittaa esimerkiksi liiketaloustieteessä, jonka tulosten raportointimuoto pääsääntöisesti suosii lääketieteellistä lyhyttä ja ytimekästä teknistä tuloraportointia? Koltolan ja Westlingin tutkimuksen perustavanlaatuinen tieteenfilosofinen kysymys koko edustamalleen alalle onkin kysymys juuri artikkelien kokoamisen mielekkyydestä silloin, kun selkeästi liikutaan yhteiskuntatieteellisessä diskurssissa, jossa problematisoinnin kirjaaminen edustaa vahvasti etnografista ja retorisesti maalailevaa sekä kieltä ”tuhlaavaa” perinnettä. Tämä ei tietysti ole vain Koltolan ja Westlingin työssään kohtaama ongelma, vaan se heijastaa koko liiketaloustieteen ja johtamisen tieteellisen keskustelun ”kapitalistista” henkeä.

Yksi äärimmäisen tärkeä lähde S-as-P -keskustelulle on Henri Bromisin ja Henrik Gahmbergin vuonna 1983 julkaisema artikkeli ”Communication to Self in Organizations and Culture”. Harvinaisessa johtamista semiotiikan kautta tarkastelevassa tutkimuksessa valotetaan organisaation sisäisen kommunikaation identiteetin muodostamisen tärkeyttä. Organisaatio harjoittaa kommunikaatiota usein myös sen itsensä vuoksi, ei lisätäkseen informaatiota tai oppiakseen. Itseään tyydyttävä ”me-henki” on autokommunikatiivisuuden perusominaisuus. Johtamisen ja semiotiikan alueelle sijoittuvista vähäisistä tutkimuksista nousee esille myös muun muassa Marko Laaksosen väitös ”Merkkillinen Strategia – Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu”.

Puolustusvoimilla on kolme tehtävää, joista edelleen tärkein on Suomen alueen kansallinen puolustaminen. Kansallisen puolustuksen voimavaroilla toteutetaan myös kahta muuta tehtävää, eli muiden viranomaisten tukemista ja osallistumista kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. Valtioneuvoston turvallisuus- ja puolustuspoliittinen selonteko vuodelta 2004 on nyt toimeenpanttu. Uudet suunnitelmat, uusi hallintorakenne, valtionhallinnon

käskemä tuottavuusohjelma sekä kumppanuus- ja ulkoistamishankkeet ovat käynnistyneet. Puolustusvoimien kehitysnäkymien keskiössä on luoda suorituskky, joka perustuu oikeille käyttö- ja toimintaperiaatteille, henkilöstön osaamiselle sekä riittävälle ja laadukkaalle materiaalille. Kaiken alla lepää kuitenkin suomalaisten maanpuolustustahto. Jos ajattelemme suorituskkyä strategisena tekijänä, jota pitäisi johtaa, millainen tietoisuus meillä on esimerkiksi maanpuolustustahdon todellisesta tilasta kansalaisten keskuudessa? Ovatko he valmiita kuolemaan, jos Suomea kohtaan kohdistuu aseellinen hyökkäys? Riittävätkö rahamme oikean ja laadukkaan asemateriaalin hankintaan, ja onko meillä tulevaisuudessa käytettävissä riittävän motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä? Onko tapamme tehdä työtä synkroniassa muuttuvan teknologian kanssa? Nämä ovat strategisen johtamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä, joihin ei ole vain oikeita tai vääriä vastauksia.

Koska läntisten ihmisten tahto ja halu kärsiä ja tuntea kipua kriiseissä on vähentynyt, ovat poliitikot median vuoksi yhä enemmän pakotettuja rakentamaan kansallista turvallisuutta teknologian varaan ammattisotilaiden huolehtiessa kansainvälisestä turvallisuudesta. Teknologia, erityisesti turvallisuus- ja aseteknologia, kallistuu eksponentiaalisesti, mikä puolestaan supistaa asevoimien ja poliisin halua palvella demokraattisen yhteiskunnan kasvatuksellista ja sosiaalista tehtävää. Suomessa se on havaittu erityisesti kansallisen asevelvollisuuskeskustelun ja aseteknologian kallistumisen myötä. Globaali talouskriisi voi lopulta pakottaa myös Suomen luopumaan asevelvollisuudesta ja panostamaan aseteknologiaan, koska halvan teknologian puolustukseen ei riitä ihmistahtoa. Tappioita ei siedettäisi eivätkä kansalaiset olisi valmiita kärsimään, kuten vuosien 1939–1944 sodissa. Myös valtionhallinnon pakkomielteinen tulosohtauksen periaate yksinkertaistaa organisaation tehokkuuden mittaamisen. Kun julkisen hallinnon tehokkuutta mitataan vain henkilötyövuosien vähentämisellä, postmodernissa maailmassa ulkoistaminen johtaa kulujen kasvamiseen. Julkishallinnon säästöt oman organisaation kohdalla hupenevat kumppanuussopimuksiin ja yritysmaailman alihankkijoiden kuluihin.

Erityisesti teknologian osalta julkishallinnon vaatimukset ovat olleet ylimitoitettuja. On haluttu ”parasta” ja saatu, mutta ei ole osattu laskea parhaan sovellutuksen ympärille muodostuneita ylläpitokustannuksia. Yksinkertainen kysymys ”mistä noita senttejä oikein tulee?” on puolustushallinnossa kääntynyt pääläelleen: ”kuka nuo säästetyt sentit bulvaa?” Tämä tarkoittaa, että joku ”vetää välistä”, koska siviiliteknologia jatkaa halpenemistaan kuluttajalle aseteknologian kallistuessa kuluttajalleen. Jokin tässä ”sotateollisessa kompleksissa” ei ole tällä hetkellä läpinäkyvää. Tässä saattaa myös olla yksi syy siihen, että eri alojen strategiat hallinnon sisällä eivät jalkaudu organisaatioon täydellä teholla.

Strateginen kumppani kyllä hoitaa organisaation tukitoimia, mutta lasku ei enää ole maanpuolustuksellinen. Erityisesti teknologiayritykset vetävät välistä kansalliseen puolustukseen tarkoitettuja veronmaksajien varoja. Uhat monimutkaistuvat ja kasvavat, ja samalla ihmisten mukavuudenhalu ja turvallisuuden tarve kasvaa, jolloin ainoa keino on antaa turvallisuuden tuottaminen teknologian ja robottien työksi tai kolmannen sektorin hoidettavaksi. Sen ammattietiikasta ei kukaan voi kuitenkaan olla varma.

Johtaminen epäonnistuu kun luottamus murenee. Miksi strategia ei jalkaudu organisaatioon? Kyseessä voi olla johdon ja johdettavien välinen luottamuspula tai uskon puute organisaation rakenteisiin. Uusi uhka on se, että emme luota alati muuttuvaan teknologiaan organisaation rakenteiden ylläpitäjänä. Julkisen hallinnon säädösmaailma on ristiriidassa yritysten kaipaaman investointivapauden kanssa. Valtion tasolla sääteley ja uuskorporatismi nostavat päätään, ja ne aiheuttavat investoijissa epäluottamusta. Pörssiyritysten tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen, mutta samalla tässä maailmassa pitäisi pystyä tuottamaan myös turvallisuutta. Nykyisin paikallisenkin yrityksen rakenteet ovat tietotekniikan ansiosta globaaleja. Kun yritys keskittyy ydintoimintoihinsa ja ulkoistaa tukitoimiaan, menettää se samalla laadullista tietotaitoa know how'n muodossa. Yksi tärkeä syy strategian kyvyttömyyteen vaikuttaa organisaation käytäntöihin voikin olla se, että kentällä hoidettavat asiat eivät enää ole organisaation omia ydintoimintoja. Managerialistinen fantasia harvoin toimintoihin keskittyvästä rationaalisesta ja tehokkaasta organisaatiosta kääntyy itseään vastaan. Juuri tästä syystä paluu postmodernille kentälle ja juuri S-as-P -viitekehyksen kaltaisen lähtökohdan hyödyntämiseen, on erittäin ajankohtaista.

Julkisuudessa käydään kiivasta keskustelua kansallisvaltion tilasta ja tulevaisuudesta. Ajatus kansalaisille kaikkialla samoista julkisin varoin tarjotuista palveluista alkaa horjua. Esimerkiksi ajatus Suomen puolustamisesta aluepuolustusperiaatteella ei ehkä tulevaisuudessa enää merkitse sotilaallisen materiaalin ja varuskuntien aluepoliittista sijoittamista vaan puolustuksen painopisteyttämistä sinne, missä ovat yhteiskunnan elintärkeät toiminnot. Nämä elintärkeät toiminnot näyttävät keskittyvän energian jakelun ja poliittisen päätöksenteon sekä taloudellisten veturien ympärille. Tavallaan kyse on uudesta julkishallinnon rakenteiden organisoimisesta: kuinka paljon esimerkiksi turvallisuuteen liittyvistä palveluista rahoitetaan julkisin varoin ja paljonko ostetaan yksityiseltä sektorilta, on strategisen suunnittelun keskiössä.

Postmodernissa keskustelussa väitetään, että valtiota koskevat tulevaisuuden yhteiskuntasopimukset eivät enää toimisi. Väite perustuu siihen, että emme voi positivistisesti osoittaa ihmisten olevan luonnostaan epäsosiaalisia tai että hyvää ja pahaa ei osataisi erottaa ennen sopimusta. Mihail Bakunin (1814–1876) mukaan ajatus, että yhteiskuntasopimuksen kautta ihmisten vapaus, oikeudet ja velvollisuudet voitaisiin määritellä, on mahdotonta. Hegelin mukaan ihmisen vietit toimivat jo moraalikoordinaatteina ennen yhteiskuntasopimuksia. Perhe ja kansalaisyhteiskunta edeltävät valtiota. Primitiivisessä tietämättömyydessä elävät heimot ovat aina säilyttäneet hyveensä ja onnellisuutensa. Yksityisomistuksen ja työnjaon sekä lisääntyvän keskinäisen kilpailun, keskinäisriippuvuuden ja siitä seuraavan keskinäisepätasapainon seurauksena ihmiset alkavat kokea luonnontilan uhkaavana ja luovuttavat yhteisen sopimuksen kautta turvallisuuden (safety) turvallistajille (security). Luonnonoikeus oli pakosta vapaata anarkiaa. Ihmisen luonteeseen liittyy myös kapina eli halu ylittää olosuhteiden determinismi ja pyrkiä anarkistiseen vapauteen. Vapaus on kuitenkin aina yhteisöllistä. Kapina on sitä että ihminen on tyytymätön itseensä ja alkaa ravita itse itseään itsellään. Mitä jalompaa ja ideaalisempaa on kielenkäyttö, sitä rumempaa ja vulgaarimaa on todellinen elämä. (Hirvonen 2007, 29–30, 59)

Mielenkiintoista myös on, että 1980–2010 aikana puolustushallintoon integroidut siviilijohtamismallit, kuten tulosjohtaminen, laatujohtaminen, prosessijohtaminen, rakennejohtaminen ja lopuksi strateginen johtaminen eivät ole muuttuneet selkeästi käytetyiksi hallinnon paradigmoiksi. Syy tähän lienee edelleen se, että suomalainen sotilaskulttuuri scheinilaisessa mielessä edelleen perustuu johtajan jakamattomaan käskyvaltaan ja vastuunkantoon sekä organisaation pyrkimykseen nopeaan päätöksentekoon päätöksen laadun kustannuksella. Tällä 100 -vuoden aikana kehittyneellä johtamiskulttuurilla on vahvat näytöt mm. viime sotiemme ajalta ja edelleenkin laajamittaisessa teollisessa sodankäynnissä ylivoimaista vastustajaa vastaan malli on toimiva. Mutta toimintaympäristö, yhteiskunta ja ihminen muuttuvat. Edelliset muuttavat myös tapaamme käydä sota. Monikansallinen kriisinhallinta tai valtion sisäinen viranomaisten välinen yhteistoiminta vaatii jatkuvaa eri toimijoiden tilannekuvien vaihtamista, neuvottelemista ja tiimityöskentelyä. Myös median rooli sodankäynnin yhtenä uutena ulottuvuutena pakottavat turvallisuusorganisaatiot suunnittelemaan oman toimintansa niin, että kaikki suunnitelmat voivat päätyä julkisuuteen. Tästä viimeisin esimerkki lienee WikiLeaks Pentagonin piikkinä lihassa. Strateginen kommunikaatio ja maineenhallinta ovatkin Naton johtamiskonseptien keskiössä.

Yksi keskeinen haaste onkin länsimaisille puolustusjärjestelmille kuinka ne jäsentävät tulevaisuuden e-todellisuuden edessä organisatoriset haasteensa taloudellisten reunaehtojen paineessa sekä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tässä julkaisussa pyrimme kuvaamaan tuon jäsentämisen haasteita.

LÄHTEET

Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1983): "Communication to Self in Organizations and Culture". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 482–495.

Hirvonen, Ari. 2007. "Anarkismi: Valtion ja lain tuolle puolen?" Teoksessa *Anarkismi, avantgarde, terrorismi. Muutamia strategioita järjestyksen sotkemiseksi*. Toimittaneet Marja Härmämaa ja Markku Mattila. Helsinki: Gaudeamus, s. 17–63.

Laaksonen, Marko (2009): *Merkillinen strategia – Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*. Edita, Helsinki.

Latour, Bruno (1987): *Science in Action – How to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press, New York.

OSA I

Teoreettinen viitekehys

JOHDATUS STRATEGY AS PRACTICE -NÄKÖKULMAN SOVELTAMISEEN STRATEGIATUTKIMUKSESSA

Jouni Westling

1 JOHDANTO

Kuten yleensä strategian ja strategisen johtamisen tutkimuksessa, myös *strategy as practice*¹ -näkökulma on ponnistanut muiden uusien teoreettisten lähtökohtien tapaan entisten mallien ja teorioiden ongelmista sekä puutteista. Pitkälti jo Porterista lähtien strategia on jättänyt ihmisen ja hänen toimintansa erittäin vähälle huomiolle käsittäen strategiatyön lähinnä erilaisten työvälineiden mekanistiseksi käytöksi. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa strategian tutkimus on jämähtänyt makrotasolle ja teoriat on typistetty muutamaaan kausaaliseen muuttujaan, joissa on hyvin vähän merkkejä inhimillisestä toiminnasta (Jarzabkowski et al. 2007, 6). Strategiatyö on käytännössä tarkoittanut tietyn suunnittelusyklin läpikäyntiä ja tiettyjen välineiden kuten SWOT- ja skenaarioanalyysin hyödyntämistä riitinomaisessa prosessissa. S-as-P voidaankin ymmärtää pitkälti eurooppalaisena kritiikkinä tätä strategia-tutkimuksen pohjoisamerikkalaistaustaista hegemoniaa vastaan (Carter et al. 2008, 83). Yrityksenä vapautua siitä epistemologisesta pakkopaidasta, johon modernismi on strategian kahlinnut ja joka piti yleistä merkityksellisempänä kuin kontekstia, kvantitatiivista tärkeämpänä kuin kvalitatiivista ja tieteellistä irrallisuutta oleellisempänä kuin käytännöllistä osallistumista (Whittington 2004, 62).

Clegg on rinnastanut valtavirran strategiatutkimuksen keskeiset ongelmat karteesiolaiseen dualismiin. Samaan tapaan kuin henki kontrolloi materiaa Descartesin ajattelussa, pyrkii johtaminenkin kontrolloimaan organisaatiota. Suunnitelma määrittää todellisuuden², tai kuten nykyisin sanottaisiin, suunnitelma määrittää rakenteen. Jako mielen ja ruumiin välillä näkyy myös kuiluna strategian ja operaatioiden välillä. Ensimmäinen analysoi, suunnittelee, kontrolloi, johtaa ja ajattelee, kun toinen taas näyttäytyy passiivisena objektina, jota pitää ohjata. Clegg katsoo, että karteesiolainen perusta on johtanut strategiatutkimuksessa lukuihin harhakäsityksiin, jotka konstituoituvat kaikki tietynlaisina kuiluina. Kuilu manageriaalisen fantasian ja organisaation voimavarojen välillä, kuilu todellisten ja selvien päämäärien sekä mahdollisten arvaamattomien tulevaisuuksien välillä, kuilu suunnittelun ja implementoinnin välillä, kuilu suunnitellun muutoksen ja emergoituvan kehityksen välillä, kuilu keinojen ja päämäärien välillä, kuilu johtamisen ja organisaation välillä ja kuilu järjestyksen ja epäjärjestyksen välillä. (Clegg et al. 2004, 21–22.) Organisaatiossa saatetaan esimerkiksi tehdä sinänsä loistavaa suunnittelutyötä, joka on kuitenkin etäännyntynyt aliresursoidusta jalkauttamisesta. Suunnitelmien oletetaan toteutuvan automaationa jossain organisaation alemmilla tasoilla, kunhan ne saatetaan tiedoksi.

¹ Viittaen jatkossa *strategy as practice* -käsitteeseen lyhenteellä S-as-P.

Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana strateginen ajattelu on ajanut organisaatioiden voimavarojen ohitse. Yritykset ja organisaatiot ovat organisatorisesti kykenemättömiä toteuttamaan manageriensä hienostuneita suunnitelmia, jotka lupaavat täydellistä tulevaisuutta epätäydellisen nykyhetken kustannuksella ja jotka ovat aina negatiivinen diagnoosi vallitsevasta todellisuudesta. Suunnitelma kuvaa todellisen tilanteen kielteisenä, puutteellisenä tai epätäydellisenä asiantilana, josta puuttuu jotain, jota voidaan tulevaisuudessa luvata. Koko strateginen ajattelu ja suunnittelu perustuvat tätä kautta rationaalsiin valintoihin ja päämääriin. Tulevaisuuden ollessa kuitenkin aina arvaamaton, on strateginen ajattelu vain kuviteltavien ja kalkyloitavien tapahtumien ohjelmanaista soveltamista. Kohdatessaan liian kompleksisen todellisuuden, strateginen suunnittelu trivialisoi ja yksinkertaistaa sen. Tätä korostaa se, että strategioita voidaan luoda aina vain nykyisiä ongelmia silmälläpitäen ja synnyttämällä ratkaisuja, joita voimme juuri nyt kuvitella. Ala toisensa jälkeen on joutunut niin nopeasti muuttuvaan ympäristöön, että kokemus on muuttunut epäoleelliseksi tai jopa vaaralliseksi (Clegg et al. 2004, 22–25.) Näin ollen ajaudutaan helposti tilanteeseen, jossa eilispäivän ratkaisuja yritetään soveltaa huomispäivän ongelmiin. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa strategien kokemuksella on arvoa lähinnä siinä tapauksessa, että tulevaisuus on suunnilleen samankaltainen kuin nykyisyys.

Lähtökohtaisesti organisaatioiden on mahdollista suunnitella vain sellaista, joka jo tunnetaan tai voidaan kuvitella ennalta. Tulevaisuus ei olisi tulevaisuus, ellei sillä olisi taipumusta ja mahdollisuutta olla arvaamaton, hirveä ja laskelmoinnin ulkopuolella. Ihmisiä voi häiritä ajatus siitä, etteivät tulevaisuudet *hirviöt* ole edes heidän kuviteltavissaan, mutta juuri se tekee niistä hirviöitä. Suunnitelma siis muuttaa tulevaisuuden ennakoitavaksi lineaariseksi prosessiksi, jolloin se myös trivialisoi maailmaan. Perustava ongelma on siinä, ettei kukaan voi sanoa etukäteen, että tietyt organisaation ratkaisut ovat hyödyllisiä tai hyödyttömiä. Tulevaisuuden vaatimukset saattavat erota niin radikaalisti nykyisistä käsityksistä, että tarpeellisuuden kategoria voi olla varsin fataali. On toki helpompi tehdä se minkä tietää ja tuntee, kuin se mitä ei tiedä, mutta Nietzschen sanoin se voi olla ihan yhtä fataalia. Strategisen suunnittelun lähtökohtahan on, että yritys pystyy identifioimaan, muotoilemaan ja kommunikoimaan yhden vakaan tavoitteen, jonka koko organisaation pitäisi sisäistää. Organisaatioiden päämäärät eivät kuitenkaan ole osoittautuneet vakaaiksi, eikä vaikuta todennäköiseltä, että yksi tavoite voisi määrätä suunnan koko toiminnalle. (Clegg et al. 2004, 23–24.)

Viimeinen rinnastus karteesiolaiseen dualismiin koskee tarinaa organisaation vahvasta johtajasta. Samaan tapaan kuin Taylor sata vuotta aikaisemmin, myös Porter kuvaa johtajat sankareina, jotka ajattelevat organisaation puolesta ja kouluttavat sitä. Toisin sanoen pää johtaa ja ruumis tottelee; Strategian muotoileminen on manageriaalisen eliitin tehtävä. Alemman tason managereilla ei katsota olevan riittävää perspektiiviä strategian luomiseen, kuten Porter kirjoittaa. (Clegg et al. 2004, 24.) Määräävä henki ja sitä totteleva aine erottuvat näin toisistaan. Jo aikaisemmin mainittu käsitys strategian muotoilemisen ja implementoinnin erottamisesta toisistaan korostaa tätä asetelmaa. Koko strategian idea perustuu edelleen aina rationaalsiin yksilöihin ja suunnitelmiin jolloin jalkauttamisen esteitä käsitellään lähtökohdaisesti ongelmina, jotka pitäisi ottaa haltuun ja minimoida.

Vallitsevan strategiatutkimuksen ja strategisen ajattelun ongelmien lisäksi S-as-P:n nousun taustalta löytyy toinenkin, huomattavasti arkipäiväisempi, tekijä. Meillä on edelleen hyvin vähän systemaattista tietoa siitä, mitä tyypillisesti erilaiset toimijat viime kädessä tekevät strategiaprosessissa, millaisia taitoja he tarvitsevat ja mistä he saavat ne (Whittington 1996, 734). Emme tiedä paljoakaan siitä, miten manageriaalinen eliitti, keskijohto, konsultit ja kaikki muut mahdolliset osallistujat työskentelevät yhdessä tehdessään strategiaa ja suunnittelessaan organisaatioita. Koko työnjako strategian tekemisessä ja organisaation suunnittelussa on edelleen epäselvä. (Whittington 2003, 120.) Tämä on erikoista ottaen huomioon miten tärkeänä strategiaa yleisesti organisaatioissa pidetään ja kuinka moni ihminen viime kädessä sen parissa työskentelee. Lisäksi me tiedämme hyvin vähän siitä, miten ihmiset päätyvät managereiksi tai organisoijiksi. Huolimatta siitä, että business-koulutukseen on investoitu valtavasti viimeisten vuosikymmenten aikana, me tiedämme edelleen erittäin vähän siitä miten se toimii ja auttaa toimijoita todellisuudessa (Whittington 2004, 66). Vaikka esimerkiksi dynaamisten voimavarojen tutkimus käsittelee kysymystä siitä miten organisaation edut syntyvät ja muuttuvat, ei niiden takana piilevistä organisatorisista ja manageriaalisista toiminnoista ja mekanismeista tiedetä juuri mitään (Regnér 2008, 566).

Kyseinen tilanne johtaa suuriin haasteisiin managerien kouluttamisen kohdalla. Strategien ja organisoijien täytyy tietysti pystyä hallitsemaan strategian ja organisaation diskurssi, mutta me emme kuitenkaan tiedä mikä pitäisi olla muodollisen opetuksen ja harjoittelun, eli oikeiden tilanteiden, välinen suhde, kun koulutamme strategeja ja organisaattoreita (Whittington 2003, 120). Kuinka on mahdollista, että managerit rakentavat näyttöön perustuvia strategioita, jos heidän tietoresurssinsa ovat jopa kaksi sukupolvea liian vanhoja (Clegg et al. 2004, 25)? Määrittävätkö organisaation toimintaa tällöin virallisten strategioiden sijaan vallitseva toimintatapakulttuuri ja traditiot, ja millä tavalla organisaation käytännöt vaikuttavat strategiatyöhön?

Tämä ongelmien suma, johon valtavirran strategiatutkimus on ajautunut, toimii katalyyttinä S-as-P-perspektiiville, jonka tarkoituksena on lähestyä strategiaa aivan toisesta näkökulmasta. Jos nimittäin haluamme muuttaa strategisen ajattelun agendaä siitä kapeasta uomasta, johon se on ajautunut ja pyrkii kohti käytäntökeskeistä lähestymistapaa, on tarkastelun tärkeiksi ääriäviivoiksi otettava valta, ammatillinen identiteetti, ei-inhimilliset tekijät, etiikka, kieli ja instituutiot (Clegg et al. 2004, 25). Perinteiset strategiatutkimuksen kysymykset saavat tällöin aivan uuden muodon. Missä ja miten strategiatyö ja organisointi todellisuudessa tehdään? Kuka tämän työn tekee? Mitä taitoja tämän työn tekemiseen tarvitaan ja miten ne ovat saavutettavissa? Mitkä ovat yleisimmät strategiatyön ja organisoinnin tekniikat? Miten strategiatyö ja organisointi organisoidaan itsessään? Kuinka strategiatyön ja organisoinnin tulokset kommunikoidaan ja hyödynnetään? (Whittington 2003, 117.) Mitkä ovat strategian jalkauttamisen keskeiset solmukohdat ja mitkä seikat vaikuttavat implementointiin ohi virallisen strategian? Esimerkiksi näihin kysymyksiin S-as-P-näkökulma pyrkii keskittymään ja tarjoamaan mahdollisia vastauksia.

Jatkon kannalta on kuitenkin ensiarvoisen tärkeätä ymmärtää, että S-as-P ei ole yhtenäinen koulukunta tai oppijärjestelmä, vaikka tekstiä lukiessa paikoin saattaisi siltä vaikuttaa. Pyrin

aktiivisesti välttämään tällaisen mielikuvan syntyä kirjoituksessani. Kyseessä on tarkkarajaisen koulukunnan sijaan tutkijoiden yhteisö, jonka keskeisenä ja ainoana yhteisenä nimittäjänä on lähtökohta tarkastella strategiaa sosiaalisena käytäntönä. Tutkijoiden taustat, kuten muutkin lähtökohdat saattavat siis erota merkittävästi toisistaan, minkä takia toteamukset, joiden mukaan kaikki S-as-P-tutkimus on tietynlaista, kannattaa unohtaa. Kyseessä on enemminkin uusi näkökulma strategian tutkimukseen kuin tietty oppijärjestelmä.

Toinen tärkeä seikka, joka lukijan tulee muistaa, liittyy siihen, että vaikka tässä artikkelissa ja koko julkaisussa käydäänkin aktiivista keskustelua siviilitieteiden kanssa, on lähtökohtana kuitenkin uuden sotatieteellisen keskustelun luominen. Koska sotatiedettä ei vielä sanan varsinaisessa merkityksessä ole kovin vahvasti olemassa ja sen määrittely on hyvinkin väljää, joutuu keskustelu automaattisesti ottamaan vauhtia siviilitieteiden puolelta.

2 STRATEGIA SOSIAALISENA KÄYTÄNTÖNÄ

Uusi lähestymistapa määrittelee strategian sosiaaliseksi käytännöksi, jota on mahdollista tutkia aivan samoin kuin mitä tahansa muutakin sosiaalista ilmiötä (Whittington 2007, 1575), hyödyntäen sosiologian perinteisiä välineitä. Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen miten strategiatyön pitäisi tapahtua, huomio kiinnittyy toimijoiden arkeen. S-as-P haluaa selvittää minkälaisia strategin ja organisaattorin työt oikeasti ovat. Mitä esimerkiksi vaaditaan, että joku voi olla tehokas strategian harjoittaja? (Whittington 2003, 119.) Strategian ymmärtäminen käytäntönä viittaa siis kokonaan uuteen suuntaan strategisessa ajattelussa (Whittington 1996, 732). Vaikka S-as-P onkin paljon velkaa sekä sosiologialle että erityisesti sosiaaliselle käytäntöjen teorialle ja näkökulman alkuperästä on käyty paljon keskustelua, käsittelen S-as-P:n aiheesta samaa kritiikkiä vasta jäljempänä.

Strategian määrittäminen sosiaaliseksi käytännöksi jättää vielä paljon mahdollisuuksia rajata tarkemmin sitä mitkä käytännöt ovat kiinnostavia ja mitkä eivät. Yleisellä tasolla S-as-P on kiinnostunut kaikesta siitä toiminnasta, joka johtaa strategian muotoutumiseen ja jalkauttamiseen sekä tietysti niistä tavoista, joilla strategiaa tehdään, ja jotka vakiintuvat erilaisiksi ja säännöllisiksi malleiksi (Whittington 1996, 732). Sen sijaan, että tarkasteltaisiin strategiaa jonakin mikä yrityksellä on, nähdään strategia jonakin mitä ihmiset organisaatiossa tekevät. Strategia koostuu ihmisten toiminnasta ja se tarvitsee toteutuakseen tiettyjä rutiineja, prosesseja, diskursseja ja materiaa (Whittington 2007, 1584). Keskeistä ei siis niinkään ole yrityksen vaan strategin suorituksen tarkastelu. Samalla huomataan, että puhtaan rationaalisen suunnitelman sijaan strategia on peruuttamattomasti poliittista ja kamppailun värittämää. Sen lisäksi, että organisaation strategia sisältää tiettyjä normatiivisia lähtökohtia organisaation luonteesta riippuen, myös strategin omat piiloagendat- ja tavoitteet vaikuttavat jalkauttamiseen.

Valtavirran strategiatutkimuksessa on usein tehty se ontologinen virhe, että objekti nimeltä strategia on oletettu itsestään olemassa olevaksi ja näin ollen koko tutkimuksen lähtökohdaksi. Kyseessä ovat kuitenkin sanaan liittyvät käytännöt, jotka saavat meidät luulemaan,

että strategia on asia jota voidaan tarkastella, rakentaa ja johtaa osastoille, vaikka se onkin vain projektio mahdollisista käytännöistä. Ongelma on siinä, että me aloitamme strategian objektista ja yritämme selittää miten se valmistettiin. Meidän pitäisi unohtaa edes hetkeksi sana strategia ja tarkastella mitkä käytännöt tuottavat kestäviä tai jaksollisia tapahtumia, jotka lopulta muuttuvat ”asioiksi” tai ”tapahtumiksi”, joihin viitataan strategialla. S-as-P tutkii juuri niitä käytäntöjä, jotka konstituivat strategian objektin. Keskeistä on kysyä mitkä rutiinit tekevät toiminnosta tai tapahtumasta strategisen? Mitkä artefaktit ja symbolit ovat osallisina strategian luomiseen ja oikeuttamiseen? Minkälaisia performatiivisia kielipelejä hyödynnetään strategian luomisessa? (Carter et al. 2008, 92.) Vastaavasti tutkimuksen kannalta mielenkiintoisia ovat myös prosessia vastustavat voimat ja strategian suunnan määrittämiseen liittyvä kamppailu.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että strategiaa kannattaisi lähteä määrittelemään vain sen tutkimuskohteiden kautta. Jarzabkowski ehdottaa (Jarzabkowski et al. 2007, 8) ottaa käyttöön tällainen laajennettu määritelmä, jonka mukaan toiminta on strategista siinä määrin kun sillä on strategista merkitystä tai siitä seuraa strategisia lopputuloksia, ohjeistuksia, selviytymisiä ja kilpailuetuja, etenee kehässä. Strategiaa ei ole mahdollista määritellä strategisen merkittävyyden tai päätöksen tärkeyden kautta, koska ne ovat ensisijaisesti juuri strategisia kysymyksiä. Lisäksi määritelmä laajenee käyttökeltvottomiin mittoihin, kun havaitaan, että erittäin suurella joukolla toimista on strateginen merkitys. Toisaalta juuri tämä ajatus siitä, että strategiaan voi kuulua myös asioita, jotka eivät ole aiottuja ja joita ei ole formaalisti artikuloitu viralliseen strategiaan, auttaa meitä hahmottamaan strategian paremmin.

Toinen mielenkiintoinen kysymys, jolla on myös kiinteä yhteys strategian määrittelyyn, on käsitys strategisista toimijoista. Ketkä organisaatiossa määritellään strategiatyötä tekeviksi tai strategeiksi ja ketkä rajataan näiden nimikkeiden ulkopuolelle? Strategiatutkimus on perinteisesti käsitellyt strategiaa lähinnä organisaation ylimmän johdon ja mahdollisten strategisten suunnittelijoiden tasolla, vaikka mainitut toimijat ja heidän työnsä eivät olekaan olleet tutkimuksen fokuksessa. S-as-P-tutkimuksen kentässä ei ole muotoutunut yhtenäistä käsitystä siitä miten tutkimuksen kohteita pitäisi rajata vai pitäisikö rajaaminen jättää kokonaan tekemättä. Esimerkiksi Whittington on painottanut vahvasti manageriaalisien eliittien merkitystä ja katsonut, että S-as-P-tutkimus pitäisi suunnata nimenomaan johtajien tasolle (Whittington 1996, 732). Toisaalta hän on myöhemmin liukunut kohti laajempaa näkökulmaa korostaen konsulttien ja keskijohdon merkitystä (Whittington 2003, 120) todeten ettei strategiatyö ole vain ylimpien johtajien tehtävä, vaan myös implementoinnin ja suunnittelun tutkimusta tarvitaan (Whittington 2006, 619). Whittington ei kuitenkaan mainitse sanallakaan tavallisia työntekijöitä ja juuri suorittavan portaan toimijoita. Heidän roolinsa jätetään huomiotta tai se mielletään ohjeiden ja strategian passiiviseksi omaksumiseksi. Suorittavan portaan mahdollisuus kyseenalaistaa strategian legitimitettiä ja hyöty sekä kieltäytyä hiljaisesti noudattamasta sitä, turvautuen vanhoihin toimintatapoihin ja käytäntöihin, jää paitsioon².

² Tämän ongelman syihin ja mahdollisiin seurauksiin palataan organisaatiokynisyyttä käsittelevässä artikkelissa.

Useat muut strategiakäytäntöihin perehtyneet tutkijat ovat sen sijaan katsoneet, että S-as-P:n tarkoituksena on nimenomaan identifioida keitä strategit ovat, eikä päättää jo ennalta keskittyvänsä vain ylimpiin managereihin ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaan prosessiin. Tämä ei toki tarkoita ylimpien johtajien hylkäämistä, koska olemassa oleva empiirinen tutkimus osoittaa, että on vielä paljon mitä halutaan tietää heidän roolistaan strategiatyössä strategian muotoilun sijaan (Jarzabkowski et al. 2007, 12). S-as-P-tutkimus on kuitenkin osoittanut kasvavassa määrin, että myös keskijohto ja alemman tason työntekijät ovat strategisia toimijoita ja näin ollen relevantteja kohteita tutkimukselle. Ottaen huomioon, että heiltä useimmiten puuttuu muodollinen rooli strategiassa, on käytäntötutkimus pyrkinyt fokusoitumaan niihin sosiaalisiin, kielellisiin ja henkilökohtaisiin tietopohjiin, joiden kautta he muovaavat strategiaa. (Jarzabkowski et al. 2007, 12–13.) Muodollisen aseman puuttumisen lisäksi heidän vaikutuksensa voivat olla monessa tapauksessa täysin epäintentionaalisia, mutta se ei vähennä heidän merkitystään organisaatiolle. Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita sitä, että jokainen strateginen ratkaisu ja strategian muotoilu olisi luonteeltaan epäintentionaalinen, mutta useissa jokapäiväisissä strategisissa teoissa, jotka ovat luonteeltaan varsin totunnaisia, näin saattaa olla. Vastaavasti strategiakäytäntöjä ei läheskään aina toteuteta tiedostamattomasti, mutta tapaa, jolla päätökset ja toiminnot perustuvat taustatietoihin, jotka rakentavat käytäntöjä, hyödynnetään epäintentionaalisesti. (Rasche et al. 2009, 26). Lisäksi määrittelyssä ja paikannettaessa strategista toimijaa, on tärkeää muistaa, että päätökset, jotka vaikuttavat strategian lopputulokseen, tehdään sekä ennen strategian implementointia että sen aikana. Ylimmällä johdolla on suurempi asema ensimmäisessä ja keskijohdolla vuorostaan jälkimmäisessä.

Strategian ja strategisen toimijan määrittelyn ohella on äärimmäisen tärkeää puhua samalla siitä miksi ja miten tietyt teemat määrittyvät strategisiksi ja tietyt vuorostaan eivät. Vaikka valtaa ja sen ilmentymiä on vaikea ymmärtää ja siitä otteen saaminen on usein haasteellista, ei nykyisen kaltainen tapa jättää aihe lähes huomiotta, marginalisoida ja trivialisoida se organisaatioita koskevassa keskustelussa, ole oikeutettu (Clegg et al. 2006, 6). Vallan analyysi organisaatiossa ja erityisesti strategiatyössä kertoo meille paljon siitä miten, miksi ja mitä päätöksiä tehdään. Määritteleekö esimerkiksi hegemoninen eliitti strategisen ja agendan, mitä ääniä kuullaan, kun strategia muotoillaan ja millainen vaikutus näillä äänillä (kuuluilla ja vaiennetuilla) on strategiseen päätöksentekoon (Clegg et al. 2004, 25)? Millaiset tekijät eivät saavuta riittävää strategisen tekijän statusta, jotta niistä tehtäisiin päätöksiä ja miten tämä vaikuttaa organisaatioon? Jos esimerkiksi strategian muotoilu tapahtuu pelkästään manageriaalisen eliitin keskuudessa, niin vahvistuuko yrityksessä luovuuden ja innovatiivisuuden ilmapiiri vai palveleeko tällainen prosessi vain eliitin ennakkoluulojen ja tavoitteiden vahvistumista (Clegg et al. 2004, 25)?

Tärkeät teemat, jotka haastavat vallitsevat ideat jäävät helposti tiedostamatta ja niiden sulkeminen ulos harkinnasta viestii vallan huomiotta jätetystä puolesta (Carter et al. 2008, 110). Onko esimerkiksi nuorilla, uusilla toimijoilla ja vähemmistöillä mahdollisuus vaikuttaa strategiaprosessiin? Kuten strategiatutkijat tietävät, periferiasta tulevilla ihmisillä on tapana ajatella luovemmin, koska he eivät ole altistuneet organisaation keskeisille lähtökohdille. (Clegg et al. 2004, 25.) Strategisen johtamisen kriittiset tutkimukset ehdottavat, että valta

on organisaation systeeminen ominaisuus, jota ei voida johtaa tai hallita. Tästä näkökulmasta mikro-teknologiat, infrastruktuuri ja diskurssit, jotka ovat osallisina päivittäisissä strategisissa käytännöissä, omaavat luontaista valtaa, joka luo totuus-, identiteetti- ja turvallisuusvaikutuksia organisaation toimijoille. (Jarzabkowski 2004, 540.) Nämä vaikutukset eivät ole luonteeltaan lähtökohtaisesti negatiivisia, mutta niiden kiistäminen ja huomiotta jättäminen voi johtaa negatiivisiin seurauksiin organisaatiossa. Ottaen huomioon esimerkiksi sen, että yksilöllä on taipumus konstruoida omaa identiteettiään organisaation kautta ja erityisesti oman asemansa perusteella, voi valta-aspektin laiminlyöminen johtaa organisaation integriteetin heikentymiseen työntekijöiden mielissä. Tällä taas on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia ihmisten sitoutumiseen, tuottavuuteen ja haluun osallistua uudistuksiin.

Joissakin tapauksissa myös se mitä jätetään sanomatta, on tärkeämpää kuin se mitä sanotaan. Strategiapuheen hiljaisuus ja katkot diskurssissa ovat merkittäviä käytäntöjen ymmärtämisen kannalta. Ne viittaavat diskurssin tiedostamattomaan osaan: Mitkä asiat eivät ole strategisia aiheita, mitkä eivät ole strategisia päätöksiä, päätösten tekemättä jättäminen, tietyn asian ulossuljenta agendasta, huomaamattomat toimijat, omissiot ja asiat, jotka ovat strategisesti täysin mahdottomia, kuten suurten negatiivisten eksternaliteettien myöntäminen. On tärkeää tarkastella sitä mitä ei tehdä ja sanota sekä sitä mitä voisi olla, mutta ei ole. Ei-päätöksenteko (eng. *non-decision making*) syntyy siitä, kun toimijat, joiden olisi syytä osallistua päätöksentekoon, eivät siihen jostain syystä osallistu. Jokaisessa organisaatiossa on erittäin syvään juurtuneet sekä päätöksenteon että mobilisoinnin ennakkokäsitykset ja taipumukset, ja organisaatioilla on muodollisia ja epävirallisia tapoja säätää ilmiöiden merkityksestä, olivat ilmiöt osa heidän kokemusmaailmaansa tai eivät. Tästä näkökulmasta S-as-P ei ole niin tärkeä kuin S-as-n-P (eng. *Strategy-as-not-Practiced*). (Carter et al. 2008, 93, 110.) Hierarkkinen päätöksenteko, jossa osa asianosaisista suljetaan ulos prosessista, itseisarvon asemaan nostetut organisaation fundamentit, jotka estävät kriittisen keskustelun tai velvollisuus puoltaa organisaation hierarkiassa ylempänä olevan kantaa ainakin julkisesti, ovat hyviä esimerkkejä S-as-n-P:n ilmentymistä. Erityisen vahvoiksi tällaiset seikat kehittyvät suurissa, traditioita arvostavissa ja hierarkkisissa organisaatioissa. Tähän teeman palataan uudestaan ja konkreettisemmin tutkimusartikkeleissa.

S-as-P-näkökulman esittelyn päätteeksi lienee tarpeen vielä oikoa yksi yleinen harhaluulo. Ehkä juuri edellä kuvatun moniulotteisen sisältönsä vuoksi S-as-P sekoitetaan usein prosessitraditioon ja erityisesti Mintzbergin ajatuksiin strategiasta. Näiden kahden välillä on kuitenkin selkeä ero jota ei aina ymmärretä. Strategiaa on pitkään yritetty hahmottaa dikotomioiden kautta: esimerkiksi sisältö-prosessi. Tällaisten dikotomioiden kautta S-as-P on helppo nähdä prosessikäsitelyn osana, koska sitä on mahdotonta sijoittaa staattiseksi ja vain strategian sisältöä koskevaksi. (Whittington 2007, 1576.) Lisäksi sekä prosessitraditio että S-as-P näkevät strategian organisatorisena ilmiönä, eikä vain makrotason ongelmana.

S-as-P:n ja prosessitradition välinen ero on kuitenkin helppo hahmottaa, kun huomaa, että ensimmäisessä strategia on jotain mitä ihmiset tekevät ja jälkimmäisessä vuorostaan jotain mitä organisaatio tekee. Toimijuus hahmottuu näkemyksissä näin ollen täysin vastakkaisilla tavoilla. Lisäksi, jos lähdetään Mintzbergin mukaan tarkastelemaan strategiaa toteutunee-

na mallina, jossa emergenssillä on merkittävä rooli, ei yksittäisten strategisten toimijoiden rooli ole kummoinen, kun aiotusta suunnitelmasta ei ole toteutunut kuin pieni osa. Mintzbergin näkökulmasta ei ole hedelmällistä tutkia toimijoiden todellisia rooleja, suunnittelun mukautumista ja vaikutuksia käytännössä, jos strategiset suunnitelmat eivät pääsääntöisesti toteudu. (Whittington 2007, 1581.) Lisäksi prosessitutkimus ei ole koskaan mennyt kovin syvälle organisaatioon, vaikka se onkin avannut tien pieneen otokseen perustuvilla syväluotaavilla tutkimuksilla. Enemmistö prosessitutkimuksesta perustuu edelleen toisen käden retrospektiiviseen tietoon, jota saadaan organisaatioiden johdolta. (Johnson et al. 2003, 11.) On myös merkillepantavaa että sellaiset keskeiset strategiatutkijat, kuten Mintzberg eivät ole osallistuneet keskusteluun S-as-P:sta, vaikka S-as-P:n bottom-up -näkemys olisi hyvin sovitettavissa hänen käsityksiinsä emergentistä strategiasta (Carter et al. 2008, 87).

3 KÄYTÄNNÖN KÄSITE STRATEGIA-TUTKIMUKSESSA

S-as-P:n kannalta keskeisessä asemassa olevan sosiaalisen käytännön käsitteen määritelmäksi ei ole olemassa yhtä ainoaa yksiselitteistä muotoa. Lisäksi useimmat määritelmäyritykset ovat pituudeltaan todella laajoja, koska sosiaalisen käytännön alle voidaan lukea niin paljon asioita ja ilmiöitä. Seuraavassa pyritään hahmottelemaan sosiaalisen käytännön luonnetta, niin kuin se on strategiakirjallisuudessa perinteisesti tehty. On totta, että teoriat käytännöistä takautuvat aina Bourdieun, Foucault'n ja esimerkiksi Giddensin ajatuksiin, kuten myöhemmin S-as-P:n metodologiaa ja taustaa käsittelevässä luvussa saamme huomata, mutta heidän hyödyntämisensä työn tässä vaiheessa ei ole hedelmällistä. Tunnetuista sosiologeista, jotka ovat käsitelleet käytäntöjä, esimerkiksi Bourdieu keskittyy toimintaan, Tuner kielen, symbolien ja välineiden rakenteeseen ja Garfinkel perustavien sääntöjen päivittäiseen muotoutumiseen (Carter et al. 2008, 109). Tarkoituksenani on lähestyä käytäntöä organisaation ja strategian näkökulmasta ja tästä syystä katson, että strategiatutkijoiden määritelmät käytännöistä palvelevat ongelmistaan huolimatta paremmin tarkoitusta. Tiivistäen voidaan sanoa, että käytäntö ei ole mikään mysteerinen toiminto tai historiallinen kasvualusta, vaan yksinkertaisesti se mitä ihmiset tekevät. Tutkimuksen objekti, eli strategia, on vuorostaan käytännön korrelaatti. Tämä tarkoittaa sitä, että objekti selitetään sillä miten ja mistä objekti tehtiin, eikä toisin päin. Objekti, jota me oletamme tarkkailevamme, on reaktio, seurausta käytäntöjen rakennelmasta. Näin ollen strategia on olemassa vain objektina, jonka tietyt käytännöt konsituoivat, mutta käytännöt eivät ole millään tapaa *a priori* strategisia. (Carter et al. 2008, 92).

Käytäntö on tosiasiallista toimintaa, tapahtumia tai strategiatyötä. Käytänteet taas ovat niitä perinteitä, normeja, sääntöjä ja rutiineja, joiden kautta strategiatyö konstruoituu. (Jarzabkowski 2004, 545.) Kun lähestymme käytäntöä, huomaamme, että strategia ei ole vain yrityksen atribuutti, vaan jotain mitä ihmiset tekevät (Whittington 2004, 62). Se voi viitata toimintaan, sääntöön tai kielen, symbolien ja välineiden rakenteeseen, mutta ei kaikkiin samaan aikaan (Carter et al. 2008, 109). Käytännöt viittaavat siis yleisiin ja jaettuihin organisaatiotason rutiineihin tai voimavaroihin, joita toimijat hyödyntävät ja käyttävät, kun taas

toiminnot (eng. *activities*) viittaa partikulaarisiin yksilötason toimiin; asioihin, joita toimijat todellisuudessa tekevät ja hyödyntävät strategiatyössä. (Regnér 2008, 567.) Suuri osa S-as-P-kirjallisuudesta käsittelee itse asiassa juuri käytänteitä, niitä sosiokulttuurisia artefakteja, joiden kautta strategia ilmenee. Tämä näkyy erityisen hyvin tutkimuskohteisiin liittyvissä kehotuksissa. Lähes kaikki kohteet ovat implisiittisesti yhteydessä strategian subjektiiviseen tekemiseen. (Jarzabkowski 2004, 545.) Huolimatta käytännön käsitteen erilaisista määritteilyistä, kaikkia kuvauksia yhdistää käsitys, että sellaiset ilmiöt kuin tieto, merkitys, ihmisen toiminta, tiede, valta, kieli, sosiaaliset instituutiot ja historiallinen muutos, esiintyvät käytäntöjen kentässä ja ovat sen osia. Käytäntöjen kenttä on se verkko, joka yhdistää toisiinsa ihmisten käytännöt. Ne ovat organisoituneet toiminnan verkoiksi. Esimerkiksi poliittiset käytännöt, leipomiseen liittyvät käytännöt, neuvottelukäytännöt jne. Puhuttaessa käytännöistä yksi tärkeä kysymysten joukko liittyy myös mikro- ja makrotason erotteluun ja yhteyteen. Käytäntöjen avulla voidaan analysoida yhteisöjä, kulttuureita, yhteiskuntia, instituutioita ja organisaatioita sekä valtaa ja pakottamista joko käytäntöjen osana tai ominaisuutena. Näin vältetään mikron ja makron väliseltä erottelulta. (Schatzki 2001, 2, 6.)

Sikäli kun S-as-P-tutkimuksen takana katsotaan olevan sosiaalitieteiden ”käytäntökäännös”, eivät tutkimuksen kohteena ole strategiset käytännöt *an sich*, vaan ne säännölliset toimintojen mallit, joita strategit suorittavat. Tämä on tärkeää siksi, että strategisten toimintojen suureen joukkoon fokuoituminen (eli jokapäiväiset strategisten toimijoiden teot), kasvattaa kyllä empiirisesti analysoitavien ja kuvailtavien ilmiöiden määrää, mutta kertoo meille viime kädessä hyvin vähän siitä miten nämä toiminnot kumulatiivisesti kohoavat konsistenteiksi ja koherenteiksi strategisiksi käytännöiksi. Viimeaikainen S-as-P-tutkimus (lähinnä Jarzabkowski) korostaa tätä erottelua nostamalla esiin strategian praxiksen (eng. *the activities of strategy*) ja strategisten käytäntöjen (eng. *routinized work of strategizing*) välisen suhteen hieman vastaavana ilmiönä. (Rasche et al. 2009, 21.) Strategiakäytäntöjen tutkiminen ei kuitenkaan tarkoita vain rutinoituneiden mallien ja toimintojen tutkimista. Sekä neo-strukturalistinen (eng. *neo-structuralist*) että hermeneuttinen³ (eng. *neo-interpretative*) perspektiivi korostavat, että tällaiset rutinoituneet käytännöt perustuvat aina jollekin kollektiiviselle skeemalle, joita hyödynnetään ja sovelletaan käytännöissä. Kyse on samasta asiasta, vaikka siitä käytetään erilaisia termejä, kuten habitus, koodit, kehykset, taustatiedot. Huolimatta erimielisyyksistä, jotka liittyvät toimijan tietoisuuteen näiden entiteettien sisällöistä, jakavat kannat kuitenkin sen ajatuksen, että näiden skeemojen olemassaolo tiedostetaan. (Rasche et al. 2009, 22.) Onkin yleisesti hyväksytty, että organisaation käytäntöihin vaikuttavat kansallinen, toimialan ja professioiden kulttuuri sekä gurut ja businesskoulut.

Jotta strategian tutkimus sosiaalisena käytäntönä olisi hedelmällistä, tulee meidän olettaa, että käytännöt ovat ainakin jollakin asteella jaettu ja niillä on riittävää ajallista pysyvyyttä. Epäilemättä sosiaalisia käytäntöjä luonnehtii itseään uusintaminen, joka toteutuu instituutioiden, organisaatioiden ja toimijoiden välisessä interaktiossa tehtyjen valintojen seurauksena, ja on usein kilpailuedun rakentumisen sekä säilyttämisen tai arvokkaiden resurssien uusintamisen kannalta tärkeää (Jarzabkowski 2004, 534). Toisaalta voi kysyä, että jos on

³ Vaikka alkuperäislähde hyödyntääkin käsitettä *neo-interpretative*, olen päättänyt kääntämään sen hermeneutiikaksi, koska suomenkielestä ei löydy käsitteelle täsmällistä vastinetta ja englannin kielessä *hermeneutic* samaistetaan tulkinnan käsitteeseen (*interpretative*).

olemassa jaettuja käytäntöjä, niin mikä oikeastaan on se mikä on jaettu. Onko jaettu käytäntö yksittäinen objekti, jolloin meidän täytyy vastata ongelmaan kuinka objekti välitetään ja levitetään eteenpäin muuttumattomana, vai onko jaettu käytäntö vain yhdistelmä eli aggregaatti erillisistä yksilöllisistä elementeistä jolloin viittaaminen käytäntöön lakkaa olemasta tieteellisesti mielenkiintoista? (Barnes 2001, 22.) Se, että käytännöt ovat jaettuja, ei kuitenkaan voi olla kiinni yksittäisten toimijoiden ymmärryksestä. Tiedyt käytännöt ja toimintamallit ovat organisaatiossa ja sen kulttuurissa yleisesti jaettuja, vaikka yksilöiden perusteet käytännön toteuttamiselle eroaisivatkin toisistaan. Käytäntö liittyy näin ollen ymmärtämisen ja selittämisen kategorioihin, joilla on metodologisessa mielessä suuri merkitys. Palaan tähän kysymykseen myöhemmin perusteellisemmin, mutta todettakoon, että keskeisiä seikkoja organisaation käytäntöjen kannalta ovat sisällön lisäksi niiden muutos ja uusintuminen.

Aivan kuten differointi ja muutos ovat tärkeitä tekijöitä kilpailuedun saavuttamisen kannalta vain vähänkin dynaamisessa ympäristössä, uusintavat käytännöt voivat muodostua ongelmaksi strategisessa johtamisessa. Yhteisöt, joilla on pääsääntöisesti vakaa jäsenkunta, rajallisesti ulkoisia verkostoja ja vain vähän kriisejä tai ongelmia, ovat taipuvaisia painottamaan huomattavasti itseään uusintavia käytäntöjä, kun taas päinvastainen tilanne tukee mukautumista. Organisaatiot, joissa on vahvat ja toiminnassa aktiivisesti hyödynnettävät perinteet ja rutiinit, ovat myös alttiita rekursiivisille käytännöille, koska sellaiset rutiinit perustuvat hyödyn synnyttämiseen nykyisen tilanteen pohjalta. Manageriaalisilla, kulttuurisilla, rakenteellisilla ja proseduraalisilla tekijöillä, jotka liittyvät organisaation menestykseen, on taipumus tulla usein liian ylihyödynnetyiksi, sen kustannuksella, että uuteen mukautuminen tulee mahdottomaksi. Itseään uusintavien käytäntöjen viettelevä voima on siinä, että ne yhdistyvät usein menestykseen. Organisaatioissa, joissa on vahva yhteinen identiteetti, on suurempi mahdollisuus synnyttää koherentti ja yhtenäinen kulttuuri, jota vaivaa liiallinen vastustuskyky muutokselle. Tämä on erityisen todennäköistä, jos yksittäinen kulttuurinen hyve liitetään menestymiseen. Rakenteellisesti byrokraattiset organisaatiot, erityisesti sellaiset, joissa on tarkkaan määritelty työvoiman erikoistumisesta ja luotu monille eri tasoille ulottuvia hierarkioita, ovat alttiita rekursiivisille käytännön muodoille. Tällaisessa hierarkkisessa organisaatiossa uusiutumisen oletetaan tapahtuvan ylhäältä alas suuntautuvana manageriaalisena prosessina, jolloin strategia keskitetään tietyn suppean ydinjoukon käsiin. Tämä rajoittaa erilaisuutta strategian ymmärtämisessä ja vaikeuttaa strategian levittämistä eri tasoihin ja toimintoihin. (Jarzabkowski 2004, 534–40.) Sotilasorganisaatiot ovat hyvä esimerkki organisaatiosta, joka on erityisen altis tällaisten rekursiivisten käytäntöjen syntymiselle.

Vastaavasti kulttuurisesti mukautuvat organisaatiot ovat yleensä luonteeltaan hajautettuja. Kun osallistuminen strategiatyöhön on levinnyt laajemmalle, hajautetun päätöksenteon ohella, kulttuurit ovat alttiimpia luovuudelle. Organisaatiot ovat siis taipuvaisia mukautuviin käytäntöihin, kun niissä toimii erilaisia ja heterogeenisiä ryhmiä. Organisaatiolla on kuitenkin rakenteellisia ja proseduraalisia haasteita edessään, jos kaikki yhteisöt halutaan integroida strategiaprosessiin. Organisaation tärkeimmät mukautumista tukevat rakenteelliset, kulttuuriset ja proseduraaliset piirteet ovat riittävä erilaisuus organisaation voimavaroissa yhdistettynä tarvittavaan määrään tyhjää aikaa, jotta sosiaalinen integraatio tapahtuu ja

voimavarojen kehittäminen ja hyödyntäminen mahdollistuu. (Jarzabkowski 2004, 538–40.) Kääntöpuolena ovat kuitenkin toiminnan hajanaisuus ja kontrolloimattomuus, jotka saattavat johtaa rekursiiviseen kierteeseen, kun yhteistä diskurssia strategiaprosessista ei ole. Kulttuurinen moninaisuus muuttuu tällöin fragmentoituneeksi ja irralliseksi joukoksi alakulttuureita, joilla on vaikeuksia saavuttaa konsensusta ja sitoutua muutokseen.

Huolimatta kaikesta ansioituneesta käytäntöjä käsittelevästä kirjallisuudesta, yksi käsitettä vaivaava puute säilyy edelleen. Sitä mitä käytännöllä viimekädessä tarkoitetaan, ei ole pystytty määrittelemään kelvollisella tavalla ja käsitys käytännön teorioiden laajuudesta ja voimasta on oikeutettu riittämättömällä tavalla. Uusille teorioille on joskus yleistä, että niiden alaa ja kykyä selittää ilmiöitä liioitellaan. Näin tuntuu käyneen myös käytäntöjen kanssa ja ongelman tiedostaminen on ensisijaisen tärkeää. Esimerkiksi yrityksiä kuvailla tyydyttävällä tavalla sosiaalista elämää pitää pohjautua muuhunkin kuin vain käytäntöön. Käytäntö ei selitä omaa syntymistään ja uudistumistaan. Näkyvien ulkoisten käytäntöjen ja näkymättömien sisäisten tilojen välille ei voida rakentaa peruuttamatonta erottelua. (Barnes 2001, 18–19.) Ainakaan jos käytäntöjen yksi keskeinen anti on subjektivismiin ja objektivismiin erottelun ylittäminen.

4 PRAXIS, KÄYTÄNNÖT, HARJOITTAJAT JA PROFESSIOT

Mintzberg esitteli kuuluisassa *Strategy Safarissaan* strategisen johtamisen viisi P:tä⁴, joiden kautta hän pyrki määrittelemään ja hahmottamaan strategisen johtamisen luonnetta. S-as-P-tutkimus on myös löytänyt omat neljä P-kirjainta, joiden kautta strategiaa sosiaalisena käytäntönä tulisi tarkastella. Nämä ovat *praxis*, *practices*, *practitioners* ja *professions*. Praxis tarkoittaa strategian toimintoja (eng. *activities of strategy*), kuten suunnittelu ja päätöksenteko, jotka voidaan tehdä muodollisesti tai ad hoc tapaamisissa (Whittington 2007, 1578). Sitä voidaan tutkia sekä institutionaalisella että mikrotasolla käyttäen hyväksi jopa samoja tutkimuskohteita, kuten fuusiota ja yrityskauppoihin liittyvää käyttäytymistä tietyllä toimialalla (Jarzabkowski et al. 2007, 9). Praxis siis viittaa itse toimintaan eli siihen mitä ihmiset tekevät.

Kuten aikaisemmin on jo käynyt ilmi, käytännöt (eng. *practices*) taas viittaavat jaettuihin rutineihin ja käytökseen, sisältäen perinteitä, normeja sekä ajatteluun, toimimiseen ja asioiden käyttämiseen liittyviä prosesseja (Whittington 2006, 619). Ne viittaavat esimerkiksi työryhmiin, erilaisiin välineisiin, kuten vaikka SWOT-analyysi tai jokin tekninen apuväline. Nämä käytännöt ovat levinneet niin laajalle, että niitä ei pitäisi tutkia vain yksittäisen yrityksen kontekstissa, vaan laajemmin yhteiskunnallisena käytäntönä. (Whittington 2007, 1579.) Kyseessä ovat siis sekä fyysiset että mentaaliset aktiviteetit, välineet ja niiden käyttö sekä tietotaito. (Jarzabkowski et al. 2007, 9.)

⁴ Viiden P:n mallin lähtökohdaksi oli ajatus siitä, ettei strategiaa ole mahdollista määritellä vain yhdellä tavalla, vaan tarvitaan kaikkiaan viisi rinnakkaista määritelmää. Mintzbergin viisi P:tä ovat *plan*, *patter*, *position*, *perspective* ja *ploy*.

Practitioners, eli strategian harjoittajat, eivät viittaa vain strategeihin, vaan myös implementoihin. He ovat managereita yrityksen johdossa ja keskijohdossa sekä tietysti organisaation ulkopuolella, kuten konsultit. (Whittington 2007, 1579.) Strategian harjoittajat ovat toimijoita, jotka hyödyntävät tiettyjä käytänteitä ja saavuttavat toimijuutensa hyödyntämällä sellaisia käyttäytymisen, ajattelun, ja toiminnan tapoja, jotka ovat levinneet laajalle heidän yhteiskunnassaan, sekä yhdistämällä ja mukauttamalla niitä tarpeisiinsa toimiakseen ja vaikuttaakseen yhteisössään. Tällä ei tarkoiteta pelkästään kokouksia, työpajoja, johtamisprosesseja ja vastaavia, vaan myös sitä miten nämä käytännöt suoritetaan ja pannaan toimeen. Esimerkiksi kokouksen kohdalla kyse on myös kokouksen diskursseista ja tutkijan kannalta niiden tutkimuksesta. (Jarzabkowski et al. 2007, 10–13.) Professionilla vuorostaan haluan korostaa strategian institutionalisoitunutta kenttää. Kyseessä on ammatillinen ryhmä, jolla on kollektiivinen identiteetti ja paljon yhdistäviä tekijöitä, jotka ylittävät yksittäiset organisaatiot, joissa ihmiset toimivat. Professioniin kuuluvat konsultit, alan koulut, sekä akateemiset ja bisnesjournaalit ja ammatilliset yhteisöt (Whittington 2007, 1580.)

S-as-P-tutkimussuuntauksen suosiosta huolimatta tutkijat tuntuvat edelleen jakautuvan niihin, jotka tutkivat praxista syvällä jossain tiettyssä organisaatiossa ja niihin, jotka pyrkivät jäljittämään strategian harjoittajia ja heidän käytäntöjään yhteiskunnassa kokonaisuudessaan. Tasojen erottaminen toisistaan johtaa helposti epätydyttävään lopputulokseen, kun tutkimus fokusoidaan liian pieniin yksityiskohtiin ja tasojen väliset suhteet jätetään huomiotta. Esimerkiksi strategisen suunnitellun jatkuvuutta strategisena käytäntönä on vaikea selittää ilman yhteyttä praxikseen. Praxiksen analysointi tiettyssä organisaatiossa taas vaatii ymmärrystä vallitsevista käytännöistä. (Whittington 2006, 627.) Tapaustutkimuksia tekevien pitäisi muutenkin hyödyntää empiirisiä havaintojaan rakentaakseen malleja ja teorioita eikä rajoittua vain tarkasteltuun organisaatioon. Data itsessään ei ole niin arvokas kuin teoria, joka voi selittää miten, miksi, millä seuraamuksilla ja missä olosuhteissa. (Johnson et al. 2003, 13.)

5 STRATEGY AS PRACTICE –NÄKÖKULMAN METODOLOGINEN PERUSTA

S-as-P:n metodologinen perusta muistuttaa hyvin vahvasti yleisen yhteiskuntatieteen eli sosiologian lähtökohtia asettaessaan sosiaaliset käytännöt mielenkiintonsa kohteeksi. Tässä mielessä onkin tärkeää huomata, ettei kyseessä ole intellektuaalisesti mikään uusi oivallus, vaan kyse on ennemminkin institutionaalisesti uudesta asiasta. Vanhaa ajatusta sovelletaan vain uudessa ympäristössä. Tästä huolimatta S-as-P:n keskeinen innovaatio on esimerkiksi Whittingtonin mukaan käsitellä strategiaa sosiaalisena käytäntönä. Se, että keskittymistä organisaatioiden käytäntöihin pidetään strategiatutkimuksessa uutena lähestymistapana, kertoo ehkä enemmän strategiatutkijoiden tiedoista kuin siitä mitä strategit oikeasti tekevät. Samanlaisia näkökulmia on esitetty organisaatiososiologiassa jo 1970-luvulla. Tilannetta voisi verrata kolonialistien käsityksiin uuden mantereen löytymisestä. (Carter et al. 2008, 85–88.) Huolimatta siitä, ettei S-as-P:n kunniaksi voida ehkä lukea ihan kaikkia niitä oivalluksia, jotka se pyrkii esittämään ominaan, jätetään tässä artikkelissa oppialojen väliset

kiistat vähemmälle huomiolle. Vaikka saatankin jatkossa laittaa S-as-P:n nimiin asioita, joita on jo vuosikymmeniä tutkittu organisaatiososiologiassa, ei sitä pidä tulkita kannanottona. Tästä syystä yritän avata myös S-as-P:n historiallista taustaa, jolloin yhteys sosiologian traditioon tulee selvemmin esille.

Käytäntönäkökulman alkuperäinen perusta takautuu aina 1900-luvulle, tarkennettuna Schützlin fenomenologiaan ja Garfinkelin etnometodologiaan (Carter et al. 2008, 108–9). Reckwitzin mukaan käänne sosiaalsiin käytäntöihin tapahtui seurauksena sosiaalisen konstruktionismin teorioiden transformaatiolle: strukturalismille ja tulkitsevalle perinteelle eli sosiaaliselle ”fenomenologialle” (Rasche et al. 2009, 7). Huomion kiinnittäminen sosiaalitieteissä ihmisten tosiasialliseen toimintaan on vuorostaan seurausta alalla tapahtuneesta käänteestä kohti käytäntöjä (eng. *practice turn*) 1980-luvulla. Fokus on siirtynyt vahvasti organisaatioista ihmisiin, muutoksesta rutiineihin ja abstrakteista prosesseista ajassa ja paikassa tapahtuvaan toimintaan. Koko orientaatio on oikeastaan Aristoteellinen, koska ollaan kiinnostuneita siitä käytännöllisestä viisaudesta, joka saa asiat tapahtumaan. S-as-P:n lähtökohtana on kiinnittää vastaavaa huomiota strategiatyöhön ja organisointiin. (Whittington 2003, 118.)

Schützlin ja Garfinkelin lisäksi käytäntöjen teoretisointiin ja tutkimukseen ovat kontribuoineet merkittävästi mm. Bourdieu, Foucault, Giddens ja Schatzki. Vaikka he muodostavatkin S-as-P:n teoreettisen perustan, on kyseessä joukko hyvin erilaisia ajatteliijoita jolloin voidaan oikeutetusti kysyä, mikä on S-as-P:n ominainen anti. Mainitut akateemikot ovat hyvin tunnettuja organisaatiotutkimuksen alueella ja vaikuttaneet merkittävästi sen kenttään. Herääkin epäily käyteräänkö heidän ajatuksiaan vain koristeina S-as-P-tutkimuksessa. Sen sijaan, että S-as-P olisi hakenut hyvin määritellyn ja analysoidun käytännön käsitteen Bourdieulta, Foucault’lta tai Garfinkeliltä, se on omaksunut jokseenkin epäselvän ja ristiriitaisen käytännön käsitteen, joka yhdistelee vapaasti eri kirjoittajien näkemyksiä. S-as-P:n pitää valita jatkaako se säilyttäen nykylinjan, jossa koheesio häviää useiden tunnettujen nimien ahtamiselle samaan teoriaan vai päättääkö se määritellä itsensä ja käytännön käsitteen systemaattisemmin. (Carter et al. 2008, 90, 109, 110.) Jälkimmäisen linjan valitseminen heijastuisi ainakin tutkimuksen metodologisen puolen vahvistumiseen.

S-as-P-tutkimus pyrkii opillisen taustansa mukaisesti ylittämään yhteiskuntatieteiden vanhan dualismin yksilön ja yhteisön välillä (Whittington 2006, 614), mutta miten se täsmälleen tapahtuu, on epäselvää. Esimerkiksi Bourdieu kieltäytyy erottamasta toisistaan objektia ja subjektia, intentiota ja syytä, aineellisuutta ja symbolista representaatiota. Hänen yhtenä ajatuksenaan on sovittaa subjektivismiin ja objektivismiin (sosiaalifenomenologian ja sosiaalfysiikan) välinen ristiriita. Tällöin Bourdieu hylkää yksilön ja yhteisön välisen dualismin. (Wacquant 1995, 16, 23.) Onko juuri tämä se suunta, johon S-as-P haluaa metodologisella tasolla sitoutua? Metodologisessa mielessä S-as-P:n lähtökohta on metodologisen monismin sijaan pluralismi jolloin katsotaan, ettei ole vain yhtä tapaa tehdä tutkimusta. Käytäntöperustaisen mallin selittää sosiaalisen todellisuuden rakentumisen käytäntöihin perustuvassa vuorovaikutuksen verkossa. Keskeinen kysymys onkin, pystyykö käytännön käsite luomaan uusia epistemologisia oivalluksia tieteellisessä mielessä.

S-as-P-tutkimuksessa on yhteisestä lähtökohdasta huolimatta edelleen sisäisiä eroja riippuen siitä mikä teoreettinen traditio ohjaa tutkijaa käsittelemään strategiaa sosiaalisena käytäntönä. Strategiatutkijoina omat teoreettiset preferenssimme heijastavat usein niitä kulttuurisesti opittuja tendenssejä, jotka johtavat meidät tietyntylaiseen analyysiin ja selittämisen muotoihin. Tämän takia S-as-P-tutkijan pitää tuoda omat piilossa olevat sosiaaliset käytäntönsä työsään paremmin esille. Erityisesti keskitason teorit, kuten teorit, jotka selittävät käsitteiden ja paikallisten asetelmien (eng. *localized settings*) välistä suhdetta, ovat erityisen riippuvaisia tutkimuksen taustalla olevista metateorioista, jotka määrittävät sitä mitä voimme nähdä. Esimerkiksi strukturalistinen traditio lähtee siitä, että ”kollektiivinen tiedon järjestyks” on tavallaan objektiivisesti annettu ja yksilöt hyödyntävät sitä paljolti epäintentionaalisesti vaikuttamatta siihen. Vastakohtana on tulkitseva traditio, joka perustaa argumentaationsa sen oletuksen varaan, että vaikka jaettua tietoa on olemassa, yksilöt tietoisesti kontekstualisoivat tämän taustatiedon oman tulkintansa kautta. Molemmat teorit ovat ”mentalistisia” siinä mielessä, että ne sijoittavat sosiaalisen järjestyksen synnyn ihmisten mieliin. (Rasche et al. 2009, 8–9, 32.)

Molemmat traditiot muuttavat subjektivismiin (toimija) ja objektivismiin (rakenne) välisen dualismin käytäntöjen teoriaan. Aivan kuin neo-strukturalistinen käänne käytäntöihin, myös hermeneuttiset traditiot ymmärtävät käytännöt rutinoituneina ja sosiaalisesti identifioitavina fyysisinä suorituksina, jotka pohjautuvat kollektiivisiin tietoskeemoihin. Nämä skeemat eivät ole olemassa toimijasta irrallaan, vaan liittyneenä hänen toimintaansa. (Rasche et al. 2009, 18–19.) Schütz katsoi ihmisten näkevän sosiaalisen maailman merkitykselliseksi ja ymmärrettäväksi sosiaalisten kategorioiden ja konstruktoiden avulla. Tällöin hän hylkäsi Husserlin ehdotuksen rakentaa fenomenologia yleispätevien ja transsendentaalisten ehtojen varaan. Ymmärtäminen liittyy arkikokemukseen, eivätkä ihmiset voineet jakaa yhteisiä kokemuksia. Tällä ei tosin ollut väliä, koska Schütz väitti ihmisten olettavan, että heidän ja muiden maailmat vastaisivat toisiaan. (Juuti 2001, 25–26.)

Toinen neo-strukturalistisia ja hermeneuttisia käytäntöteorioita yhdistävä taipumus on strategiakäytäntöjen määrittely rutinoituneiksi tavoiksi käyttäytyä. Sekä neo-strukturalistinen että hermeneuttinen käytäntöteoria näkevät käytännöt kehon totunnaisten toimintojen verkostona, trans-subjektiivisina tietoskeemoina ja rutinoituneina yksilöllisinä tulkintoina, jotka perustuvat näihin skeemoihin. Lisäksi minän konstituoituminen sosiaalisten käytäntöjen kautta yhdistää teorioita. Toimijan identiteetti ei ole jotain mikä on annettu, vaan se rakentuu sosiaaliin käytäntöihin osallistumisen kautta. S-as-P-yhteisö on kiinnittänyt vain vähän huomiota siihen, että strategiakäytännöt voivat olla samanaikaisesti sekä strategiaa muotoilevia että identiteettiä luovia. Saku Mantereen työ (2005) on tästä poikkeus. (Rasche et al. 2009, 20–24.) Strategian näkeminen identiteettinä, on sekä yksittäisen organisaation että tutkimuksen kannalta relevantti aspekti. Tarkastelemalla organisaation toimijoiden identiteettiä ja sen muodostumista, päästään kiinni myös heidän sosiaalisen asemansa rakentumiseen ja sitä kautta strategiatyön jalkauttamisen kysymyksiin. Palaan tarkemmin identiteettiä koskeviin kysymyksiin kyynisyyttä käsittelevässä artikkelissa.

6 KARKEAN POSITIVISMIN VAARA TUTKIMUKSESSA

Organisaatiotutkimuksessa on pitkään lainattu luonnontieteiden positivistista traditiota ja pyritty kuvailemaan tapahtumia sellaisina kuin ne esiintyvät ja ovat, sekä luomaan tätä kautta teorioita organisaatioiden toiminnasta. Tällainen naiivi realismi on kuitenkin joutunut ihmistieteiden puolella jo pitkän aikaa sitten ongelmiin. (Juuti 2001, 9.) Postmoderni organisaatiotutkimus tarkoittaa rajua epistemologista välikirkkoa modernismista eikä mössöä, joka pyrkii sovittamaan yhteen modernismin vaatimukset yleisyydestä konkreettisen organisoinnin paikallisissa olosuhteissa (Knights 2002, 576). Halu saavuttaa oikeaa tietoa siitä miten organisaatio ”oikeasti” toimii törmää ongelmaan, koska tutkimuksen reaalinen objekti, eli organisaatio tai strategia, määrittyvä väistämättä kielen kautta, kun määritellään subjektin näkökulmaa ja kiinnostuksen kohteita objektissa. Kielen käyttö todellisuuden kuvaamisessa on väistämättä erimielisyyksiä aiheuttavaa, osittaista ja epätäydellistä. Vanha (rationaalinen) ja uusi (prosessi tai S-as-P) käsitys strategiasta jakavat sen ennako-oletuksen, että pystyisimme tietämään jo etukäteen millainen maailma todellisuudessa on. (Ezzamel et al. 2004, 45.) Epistemologisesta näkökulmasta S-as-P edustaa hetkittäin karkeaa positivismia, joka ymmärtää käytännön lähempänä todellisuutta olemisena ja täsmällisempien kuvausten synnyttämisenä (Carter et al. 2008, 88).

Oletetaan esimerkiksi, että tarkkailun objektit, eli sosiaalisen maailman konstituivat elementit, olisivat sekä läpinäkyviä että pysyviä suhteessa teoriaan, joka kuvailee ne. Toisin sanoen taustateoria pystyisi havaitsemaan objektit sellaisena kuin ne oikeasti ovat, eikä vaikuttaisi objektien luonteeseen lainkaan. Tällöin kiistettäisiin, että se miten teorioita tulkitaan, evaluoidaan ja muokataan tarkoituksenmukaisemmiksi, vaikuttaisi mitenkään sen maailman todenmukaisuuteen, jota teorioiden on tarkoitus selittää ja kuvailla. (Ezzamel et al. 2004, 45.) S-as-P on viimekädessä hyvin funktionalistinen lähestymistapa, koska se yrittää päästä lähelle ”todellista maailmaa” ja kehittää välineitä, joista olisi managereille apua todellisten ongelmien ja tilanteiden edessä (Carter et al. 2008, 88). Painopiste asetetaan sen tutkimiseen mitä organisaatiossa todella tapahtuu erotuksena siitä mitä siellä luullaan tapahtuvan. Objektivistinen käsitys säilyy S-as-P-näkökulmassa kuitenkin vahvana, koska strategia nähdään asiana, johon kaapataan analyysin avulla elementtejä ”tuolta maailmasta”, huolimatta siitä olivatko kyseessä henkilön maailmankuvat vai teollisuudenalan rakenteet. (Ezzamel et al. 2004, 44). Jos haluamme erkaantua karkeasta positivismista, jota useimmat pohjois-amerikkalaiset tutkijat edustavat, on meidän hylättävä ajatus siitä, että voisimme saavuttaa yksiselitteisen kuvan siitä mitä strategit oikeasti tekevät työssään ja mitä strategia on. Kyse on pikemminkin näkökulmista ja tarinoista, joissa nostetaan esiin aina sekä tietoisesti että tiedostamatta valikoituja asioita. Vaikka onkin hyvä, että käytäntöjen kuvaukset perustuvat johonkin, jota voidaan havainnoida ja tarkkailla, on tärkeää varoa positivismiin, fenomenalismiin ja behavioralismiin siirtymistä (Barnes 2001, 20). Mm. Whittington olettaa, että todellisuus on tuolla jossakin ulkona ja se voidaan havaita sellaisena kuin se on. Hänen argumenttinsa ei huomioi lainkaan tiedon subjektien ja objektien välistä suhdetta. (Ezzamel et al. 2004, 45.) Tällöin liikutaan jo lähellä naiivia realismia, joka saattaa olla arkielämän kannalta hyödyllinen tapa suhtautua maailmaan, mutta tieteellisessä mielessä kestävä.

7 TUTKIMUSKOHTEIDEN VALINTA

Kun strategiaa lähestytään sosiaalisena käytäntönä, ovat mahdolliset tutkimuskysymykset lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia kuin mitä sosiologiassa voitaisiin kysyä. Tästä mahdollisten tutkimuskohteiden runsaudesta huolimatta S-as-P on keskittynyt lähinnä strategiatyön muodolliseen puoleen ja siinä mielessä osittain perinyt strategiatutkimuksen valtavirran lähestymistavan. Toki muodollisen puolen tutkimusta tukee sen kiistämätön helppous, että kaikki käytetty aika ja resurssit kirjataan ylös ja kokouksista syntyy pöytäkirjoja, kun taas emergenssiä on vaikea havaita empiirisesti (Whittington 2003, 119). Organisaation kokouksia, suunnittelua ja käskyjä on tarkkarajaisempina entiteetteinä helpompi tutkia, mutta ne antavat tietysti tietyllä tapaa painottuneen kuvan strategiatyöstä. Epämuodollisen strategiatyön tutkimus on vuorostaan työläämpää, mutta sitä kautta voidaan päästä helposti kiinni virallisten prosessien takana strategiaan vaikuttaviin tekijöihin. Etnografiat ja haastattelututkimukset voivat tuottaa yllättäviä tuloksia ja niiden kautta saatetaan päästä analysoimaan organisaation strategiatyötä hyvin perinpohjaisesti, jos vain tutkimus kohdennetaan oikein.

Whittington on kuitenkin katsonut S-as-P:n tutkimuskenttää hahmotellessaan, että strategian tutkimus tulisi aloittaa tarkastelemalla muodollista työtä, jossa strategiaa ja organisaatiota suunnitellaan. Vaikka muodollinen suunnittelu onkin hyvin löyhästi yhteydessä lopputuloksiin, meidän ei pitäisi jättää omaan arvoonsa isoa joukkoa muita funktioita, joita sillä on. Muodolliseen suunnitteluun käytetään yrityksissä yleensä paljon rahaa ja aikaa. Sitä paitsi tämä suunnittelu sisältää juuri niitä asioita, joita businesskouluissa opetetaan ja se tapahtuu juuri niillä välineillä. Vaikka monet lopputulemat saattavatkin olla emerggenttejä, managerit pyrkivät rutiininomaisesti lopputulokseen, joka on muodollinen, analyttinen ja systemaattinen. He hyödyntävät perinteisiä strategisia suunnittelusyklejä. Meidän tulisi ottaa tämä työ vakavasti ja pohtia sen aiottuja ja ei-aiottuja seurauksia sekä toki resursseja, joita se kuluttaa. (Whittington 2003, 118.)

Rajatessaan tutkimuskohteensa tällä tavalla S-as-P ei kuitenkaan mene kovin pitkälle strategiatyön mustaan laatikkoon. Uuden näkökulman pitäisi kyllä päästä lähemmäksi todellisia tapahtumia ja toimintoja, eli meidän pitäisi poistua verannoilta ja pyrkiä lähemmäs oikeaa toimintaa, mutta empiiriset tulokset ovat tähän mennessä olleet melkoisen vähäisiä. Esimerkiksi Jarzabkowski tutkimus Warwickin yliopistosta ei anna yhtään kunnon selitystä yliopiston todellisista strategisista käytännöistä. Hän keskittyy vain ylimmän johdon toimintaan, eikä analysoi paljon monimutkaisempaa toimijoiden verkkoa, joka osallistuu strategiaprosessiin. (Carter et al. 2008, 90–91.) Jos strategiatyön tutkimus siis rajataan koskemaan pelkästään formaaleja prosesseja, on tuloksena nopeasti huonoa antropologiaa. Johtajien, pöytäkirjojen ja strategisten dokumenttien kykyä kuvata sitä mitä ja mikä strategia organisaatiossa oikein on, on oikeutettua epäillä. Esimerkiksi aikaisemmin mainitun Jarzabkowski tutkimuksessa maininnat toiminnan artefakteista ja yksityiskohdista puuttuvat täysin, koko tutkimuksen fokus on formaaleissa prosesseissa eikä emergenteissä tilanteissa tai aloitteissa ja itse asiassa organisaatio esitetään täydellisesti pyöriväksi koneeksi, koska toiminnan analyysi osoittautuu yhteneväksi suunnitelman kanssa tarkkailuajankohtana (Carter et al. 2008, 91). Toimintakulttuurin, traditioiden, resistanssin ja yksittäisten jalkautusprosessien tutkimus tar-

joaa aivan toisenlaisen kuvan organisaation strategiatyötä ja toiminnasta. Tästä ovat hyvänä esimerkkinä julkaisun tutkimusartikkelit, jotka kiinnittyvät nimenomaan strategian ja sen jalkautuksen epämuodolliseen puoleen. Puhe muodollisesta ja epämuodollisesta puolesta ei toki tarkoita, että kyseessä olisivat jonkinlaiset luonnolliset kategoriat. Useat epämuodolliset seikat, jotka ovat merkityksellisiä strategiatyössä, voisivat myös olla muodollisen strategian mielenkiinnon kohteita. Esimerkiksi organisaation toimintakulttuuriin kuulunut tapa rajata kokouksissa käytävä strateginen keskustelu vain tiettyssä asemassa olevien väliseksi, voidaan nostaa myös strategian tasolla keskeiseksi säilytettäväksi tai muutettavaksi asiaksi.

Tässä kohdin palaamme helposti aikaisempaan kysymykseen siitä, keitä strategit organisaatioissa oikeastaan ovat, miten me määrittelemme jonkin tehtävän tai henkilön roolin strategiseksi ja mikä on heidän taustansa? Antropologisesti voidaan kysyä mikä on *homo strategicus*. Kuinka nämä ihmiset säilyttävät asemansa ja mitkä ovat heidän strategiansa omien strategisten asemien säilyttämiseen. (Clegg et al. 2004, 25.) Toinen keskeinen kysymys on strategiksi tuleminen ja mitä ovat ne taidot, joita strategi tarvitsee (Whittington 2004, 65)? Onko esimerkiksi strategian koulutus valmistanut heitä tehtävänsä vai mikä siihen vaikutti ja mikä merkitys on MBA:illa, joiden määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisten kahden vuosikymmenen aikana (Clegg et al. 2004, 25)? Strategiatutkimuksen näkökulmasta strategian harjoittajat ovat itsestään selvä tutkimuksen kohde, koska he ovat aktiivisia toimijoita, kun rakennetaan sitä aktiviteettia, joka on merkittävä organisaatiolle ja sen selviämiseksi. He muotoilevat strategisen toiminnan sen kautta keitä he ovat, miten he toimivat ja mitä käytäntöjä he hyödyntävät toiminnassaan. (Jarzabkowski et al. 2007, 10.) Epäselväksi kuitenkin jää edelleen keitä nämä strategian harjoittajat oikein ovat. Jos asiaa kysytään organisaatiolta itseltään, saadaan vastaukseksi useimmiten traditionaalinen suppea vastaus, jossa strategia yhdistetään tiettyihin korkeisiin asemiin. Vaikka lopullista oikeaa vastausta ei liene saavutettavissa, koska strategin ja strategian määrittelyssä on aina kyse myös vallasta, arvottamisesta, muutoksesta ja säilyttämisestä, tarjoaa organisaation toiminnan laaja-alainen tarkastelu luultavasti parhaan kuvan.

Huolimatta siitä mitkä asemat, henkilöt, dokumentit, tapahtumat ja käytännöt määritellään strategisiksi ja sitä kautta mahdollisiksi tutkimuksen kohteiksi, olisi strategian tutkimuksessa syytä keskittyä myös tekemättä jättämiseen ja hiljaisuuteen organisaatiossa. Varsinaisten päätösten ja ääneen artikuloitujen asioiden lisäksi olisi syytä kiinnittää huomiota siihen mitä nimenomaan ei sanota ja tehdä (Carter et al. 2008, 109). Ketkä suljetaan strategisen diskursusin ulkopuolelle virallisin tai epävirallisin keinoin, ja millä tavalla jostain aiheesta tehdään ei-strateginen ja sitä kautta käsittelyn ulkopuolelle jäävä? Diskurssianalyysi on yksi varteen otettava tapa tutkia juuri tällaista hiljaisuutta ja sitä kautta syntyvää sosiaalista todellisuutta strategiapuheessa, vaikka diskursseilla viitataan yleensä puheeseen. Oikeastaan strategia pitäisi nähdä jonkinlaisena politiikkana, koska politiikassa tekemättä jättämiset vaikuttavat usein enemmän kuin tekemiset (Carter et al. 2008, 110).

8 KRITIIKKIÄ STRATEGY AS PRACTICE -TUTKIMUSSUUNTAUSTA VASTAAN

S-as-P on saanut paikoin osakseen hyvinkin ankaraa kritiikkiä, mutta kritiikki ei kuitenkaan ole valtavirran strategiatutkimuksesta peräisin, vaan aivan muualta. Perinteinen ja leimallisesti pohjoisamerikkalainen strategiatraditio, jonka ongelmista käytäntökeskeinen näkökulma nousee, ei ole juurikaan kritisoinut uuden tutkimussuunnan premissejä. Sen sijaan kritiikistä pitävät huolen pääsääntöisesti S-as-P-tutkijat itse sekä erityisesti organisaatiotutkijat ja organisaatiososiologit. Keskustelu on saanut ajoittain varsin kiivaita muotoja enemmän sosiologisesti orientoituneiden tutkijoiden arvioidessa S-as-P:n sisältöä. Tästä viimeaikaisena esimerkkinä Carter, Clegg ja Kornberger, joiden mukaan se, että enemmistö strategisesta sivistyksestä on tylsää, hedelmätöntä ja usein hyvin typerää yhteiskuntatieteellisiltä ulottuvuuksiltaan, on seikka josta useimmat sosiologit eivät kiistelisi (Carter et al. 2008, 108). Kyseessä ei luonnollisesti ole kaikkea tutkimusta luonnehtiva lausunto, mutta se kuvastaa hyvin asetelmaa, jossa osa tehdystä tutkimuksesta ei aivan täytä sellaisia kriteerejä kuin pitäisi. Pääsääntöisesti lausuttu kritiikki voidaan jakaa kolmeen keskeiseen teemaan: keskittyminen manageriaaliseen eliittiin, käsitteelliset sekä metodologiset ongelmat ja suhde valtavirran tutkimukseen. Näiden lisäksi useista yksittäisistä S-as-P-tutkimuksista löytyy toki kritisoitavaa, mutta sellaisten partikulaarien nostaminen esiin ei ole tämän työn mielenkiinnon kohteena.

Tässä työssä on jo aikaisemminkin käsitelty kysymystä siitä mikä oikeastaan on S-as-P-tutkimuksen kohde. Rajoittuuko mielenkiinto vain ylimpään johtoon vai kaikkiin organisaation tasoihin? Kyseinen keskustelu ajautuu helposti harhateille, kun unohdetaan ero sen välillä mitä on mahdollista tutkia ja mitä lähtökohtaisesti tutkitaan. Nykyisellään S-as-P on keskittynyt ylimpään johtoon eikä se ole kiinnostunut siitä miten ulkopuolisten, pettureiden ja tuntemattomien toiminta voi vaikuttaa strategian käytäntöihin (Carter et al. 2008, 88). Hyvän käsityksen tutkimuksen kohteista saa Jarzabkowski, Balogunin ja Seidlin artikkelista⁵, jossa analysoidaan keskeisiä empiirisiä S-as-P-tutkimuksia. Yksittäistä poikkeusta lukuun ottamatta tutkimukset eivät kohdistu keskijohtoa alemmas organisaation hierarkiassa. Tämän evidenssin, ja keskeisten S-as-P-tutkijoiden omien lausuntojen, jotka siis pääsääntöisesti tukevat lähinnä organisaation ylimpään johtoon keskittyvää tutkimusta, nojalla voidaan todeta, että kritiikki tutkimuskohteen määrittelystä on oikeassa. Ottaen huomioon millaisia mahdollisuuksia sosiaalisten käytäntöjen tutkimus strategian tutkimukselle tarjoaa, ei niitä osata tai haluta hyödyntää. Toiseksi S-as-P:n sitoutumista pluralismiin voidaan pitää jossain määrin epärehellisenä, koska vaikka S-as-P hyödyntääkin paljon Mintzbergin prosessikäsitystä, se käsittelee strategian emergenssiä vain huipulta käsin (Carter et al. 2008, 109).

Lisäksi jos analyysi rajoitetaan niihin seikkoihin, joita organisaation eliitti virallisesti määrittelee ja muotoilee ja jätetään huomiotta ne epäviralliset mekanismit, jotka vastustavat näitä muotoiluja, jätämme huomiotta tavat joilla organisaation valtasuhteet pyrkivät rajoittamaan mahdollisia agendoja (Carter et al. 2008, 110). Vaarana on, että tutkimukset siirtyvät niin vahvasti mikrotasolle, että ne kuvailevat vain jotain tiettyä pientä yksityiskohtaa prosessis-

⁵ Strategizing: The challenges of practice perspective.

sa, jolloin mahdollisuus sanoa mitään siitä miten kyseiset prosessit konstituivat lopputuloksen, katoaa. Tutkimuksen haasteena onkin pystyä paljastamaan strategisia aktiviteetteja niiden todellisessa eikä vain raportoidussa muodossa. Kuten antropologit ovat huomanneet, tällaiset jälkikäteiseen raportointiin perustuvat kuvaukset eivät aina pidä paikkaansa. Tästä syystä tutkijan velvollisuus on pyrkiä selittämään ja perustelemaan se, että tutkimuksen kohteena olevat aktiviteetit on saatu ”vangittua” mahdollisimman tarkasti tai ainakin, että jälkikäteiset kuvaukset on vakuuttavasti tarkistettu. (Johnson et al. 2003, 17.) Toinen ongelma, joka liittyy tutkimuksen viemiseen mikrotasolle, on yleistettävyyys. Tapahtuuko niin, että mentäessä hyvin mikrotasolle strategiatutkimuksen tuloksena on vain sellaisia selityksiä, jotka eivät ole siirrettävissä ja sovellettavissa muihin kuin siihen nimenomaiseen tilanteeseen, jota ne käsittelevät?

Yksi S-as-P:n keskeinen ongelma on tapa määritellä strategia ja strategiatyö niin laajasti, että se peittää aleen melkein kaiken sosiaalisen toiminnan, jopa niin pitkälle, että on vaikeaa määritellä, mikä toiminto ei olisi strateginen (Jarzabkowski et al. 2007, 8). Samoin käytännön määrittely, kuten jo aikaisemmin on käynyt ilmi, on teoreettisten lähtökohtien sekamelskan takia ongelma. Esimerkiksi Jarzabkowski määrittelee käytännön strategiaan liittyviksi toiminnoiksi, tapahtumiksi ja työksi, kun käytänteet (eng. practices) taas ovat ne traditiot, normit, säännöt ja rutiinit, joiden kautta strategiatyö konstruoituu. Käytäntö siis viittaa toimintaa ja käytänne organisaation formaaleihin proseduureihin. Omituista on kuitenkin se, että saman sanan monikko ja yksikkö tarkoittavat tällöin eri asioita. Jarzabkowski väittää myöhemmin, että käytäntö on tietyn tyyppistä itseään vahvistavaa oppimista. Ollakseen käytäntö, on toiminnan aluksi muodostuttava rutiiniksi. Käytäntö selittää samalla miten toimijat ja rakenne ovat yhteydessä toisiinsa. Miksi organisaatio toisaalta säilyy jonkinlaisena ja mistä mahdollinen muutos syntyy? Käytäntö määritellään ristiriitaisesti siten, että se voi merkitä oikeastaan mitä vain rutiinista tapahtumaan, makrokontekstissa tapahtuvasta oppimisesta prosessiin. Käytännöllä voidaan selittää mitä vain. Talismaaninen kategoria – strategia – korvautuu toisella eli käytännöllä. S-as-P ei siis käytä käytännön käsitettä kaikessa laajuudessaan. Useimmissa kuvauksissa käytäntö tuntuu tyypistyvän joko lähempänä todellisuutta olemiseksi tai sitten se ymmärretään Mintzbergiläisittäin, jolloin huomio kiinnittyy siihen mitä ihmiset oikeasti tekevät, kun he tekevät strategiaa. Lisäksi käytännön käsitteen monitulkintaisuus vaikeuttaa myös eron tekemistä S-as-P:n ja prosessikäsitteen välillä. (Carter et al. 2008, 89–91.)

Toisaalta prosessitutkimus ei ole koskaan mennyt kovin syvälle organisaatioon, vaikka se onkin avannut tien pieneen otokseen perustuville syväluotaaville tutkimuksille. Enemmistö prosessitutkimuksesta perustuu edelleen toisen käden retrospektiiviseen tietoon, jota saadaan organisaatioiden johdolta. (Johnson et al. 2003, 11.) Metodologisesti käytäntönäkökulma voisi tarjota vaihtoehdon vakiintuneemmille prosessianalyysin muodoille siinä, että sen pitäisi suhtautua skeptisesti toimijoiden kykyyn kuvailla uskottavasti omaa strategiatyötään esimerkiksi haastatteluiden kautta. Tästä näkökulmasta katsottuna valtavirran strategiatutkimus ja S-as-P hyödyntävät molemmat samanlaista käsitystä strategiasta toimintana (Carter et al. 2008, 86). Keskeinen ero piilee siinä, että S-as-P muuttaa substantiivit verbeiksi, mutta muita muutoksia ei ole näkyvillä. Se, että tutkimuksen kohteiksi valikoituu

jostain syystä lähinnä organisaation johtoa ja tarina strategian tekemisestä, jalkauttamisesta ja ongelmakohdista perustuu lähinnä heidän kuvailulleen, säilyy ennallaan.

Oikeastaan S-as-P muistuttaa joiltain osin hyvin paljon perinteistä valtavirran strategiatutkimusta. Kysymykset siitä mitä managerien pitää viime kädessä tehdä vaikuttaakseen organisaatioon ja miten teot vaikuttavat sekä mikä toimii ja mikä ei, ovat yhtä lailla funktionalistisia kuin aikaisemmin. Oikeutus S-as-P:lle ei voi syntyä siitä, että johtajat odottavat entistä enemmän businesskoululta. Sekä vanha että uusi tutkimus väittävät molemmat voivansa auttaa managereita heidän työssään. (Carter et al. 2008, 87–88.) Väite on kuitenkin siinä mielessä triviaali, että koko strategiatutkimuksen paradigma on luonteeltaan instrumentaalinen. Se pyrkii strategiatyön kehittämiseen, vaikka virallisesti tavoitteena voikin olla luotettavan tiedon saavuttaminen. Lienee kuitenkin selvää, että organisaatio, jonka strategiaprosessit ja toimintatavat analysoidaan perusteellisesti, on kiinnostunut tuloksista juuri kehittämisen näkökulmasta.

Myös menetelmien valinta strategiatutkimuksen välineiksi on herättänyt arvostelua. Enemistö S-as-P-tutkijoista on keskittynyt lähinnä strategian diskursiiviseen ulottuvuuteen eivätkä he ole tutkineet juurikaan itse sosiaalisia toiminnan ja työn tapoja, jotka muovaavat strategiaa. Seurauksena useimmat tutkimukset kertovat lähinnä siitä mitä ihmiset sanovat tekevänsä tai tehneensä, eivätkä sisällä suoria havaintoja tiedostamattomista teoista ja taipumuksista. Tällöin hyvin suuri osa tutkimuksesta keskittyy päätöksentekoteoriaan (eng. *sensemaking theory*) ylikorostaen yksilöllistä merkityksen rakentumisen prosessia. Sen sijaan kollektiiviset taustatiedot ja lähtökohdat jäävät paitsioon, vaikka ne vaikuttavat päätöksentekoon. Yksilölliseen päätöksentekoon suuntautuvat tutkimukset voivat toki lisätä ymmärrystämme strategiakäytännöistä, mutta myös se kollektiivinen taustatieto, joka muokkaa strategiakäytäntöjä, ansaitsee huomiota. Strategiset käytännöt kuten resurssien allokointi tai strategiatapaamiset perustuvat tiettyihin tietoskeemoihin (eng. *knowledge schemes*), jotka antavat strategioille tulkitsevia malleja, jotka auttavat yksittäisen erityistilanteen hahmottamista. S-as-P-tutkijat ylikorostavat strategiatyön rationaalista ja intentionaalista luonnetta, aliarvioiden vahvasti sisäistettyjen ja tiedostamattomien skeemojen merkityksen. Vaikka näiden tiedostamattomien skeemojen roolia on tarkasteltu S-as-P-tutkimuksessa, me tiedämme edelleen erittäin vähän näistä skeemoista ainakin empiirisen tutkimuksen näkökulmasta. (Rasche et al. 2009, 21–30.) Kuten strategiatutkimusta yleisemmin, myös S-as-P-tutkimusta tuntuu määrittävän lähtökohta, jossa käsitteet strategia, rationaalisuus ja intentionaalisuus kiinnittyvät tiukasti toisiinsa.

Koko S-as-P:n osakseen saama kritiikki voidaan useimmilta osin tiivistää yhteen ajatukseen. Strategia on alueena liian tärkeä jätettäväksi vain strategiatutkijoille (Carter et al. 2008, 108). Myös sosiologeilla ja organisaatiotutkijoilla on paljon annettavaa strategiatyön tutkimukselle, vaikka he ovatkin perinteisesti olleet hieman syrjässä strategian tutkimuksessa. Jos S-as-P kuitenkin haluaa ottaa sosiaaliset käytännöt organisaatioissa vakavasti, ei tutkimusta ole syytä rajoittaa liian suppeaan tekijäjoukkoon tai tutkittavien aiheiden alueeseen. Käytännön genealogia pitäisi koota koherentiksi jotta nykyiseltä teoreettiselta sekamelskalta vältyttäisiin. Mahdollisuudet hyvän tieteellisen tutkimuksen tekemiseen S-as-P-näkökulmasta

ovat kuitenkin olemassa, kuten lukuisat ansioituneet tutkimustyöt ovat osoittaneet. On siis tärkeä muistaa, ettei nyt lausuttu kritiikki kohdistu lähtökohtaisesti kaikkeen S-as-P-tutkimukseen ja teoreettisiin lähtökohtiin, vaan lähinnä joihinkin ongelmiin, jotka tuntuvat olevan yleisiä tehdyssä tutkimuksessa.

9 TEKNOLOGIOIDEN TUTKIMUS STRATEGY AS PRACTICE –KONTEKSTISSA

Toisin kuin valtavirran strategiatutkimus, S-as-P mahdollistaa myös teknologioiden ja niiden käytön moniulotteisen tutkimuksen. Tämä julkaisu sisältää Puolustusvoimien SAP-hanketta käsittelevän artikkelin, joka toimii esimerkkinä mainitunlaisesta tutkimuksesta. Seuraavassa artikkelin pohjustukseksi lyhyt katsaus siihen miten ja miksi teknologioita olisi organisaatioissa syytä tutkia erityisesti Puolustusvoimien kontekstissa, jossa strategia ja sen jalkauttaminen on usein nähty tiettyjen teknologioiden käyttöönottona tai niistä luopumisena ja siksi varsin insinöörimäisenä. Sen lisäksi, että pelkkään teknologiaan perustuva strategia hukkaa helposti ihmisen, se tuottaa myös helposti käsityksen teknologian staattisesta luonteesta eikä siksi pysty vastaamaan niihin haasteisiin, joita organisaatiot kohtaavat yrittäessään jalkauttaa esimerkiksi uutta tietojärjestelmää toimintaansa. Todellisuudessa me tiedämme hyvin vähän siitä miten työvälineitä oikeastaan käytetään (Whittington 2003, 121). Organisaatioissa elää vahvana harhaluulo siitä, että tietty teknologia voisi itsessään tehostaa tuottavuutta ja tehoa. Teknologia itsessään ei voi lisätä tai laskea työntekijöiden suorituksen tuottavuutta, vain teknologian käyttö (Orlikowski 2000, 425). Hyöty hienostakin tietojärjestelmästä jää ole-mattomaksi, jos sen käyttö ontuu ja ihmiset ovat haluttomia sisäistämään uutta järjestelmää, jonka tarpeellisuutta kukaan ei ole perustellut heille.

Lähtökohtaisesti väite siitä, että teknologiat ovat luonteeltaan stabiileja, jättää huomiotta empiiriset todisteet, joiden mukaan ihmiset määrittelevät uudelleen ja muuntelevat tietyn teknologian ominaisuuksia sen kehittämisen jälkeen. Koko oletus teknologian stabiiliudesta, täydellisyydestä ja kyvystä ennakoida ei kestä empiiristä tarkastelua. Kyseisen prosessin kieltäminen johtaisi teknologiseen determinismiin. Ihmisten taipumus modifioida teknologioita ja käsityksiään teknologiasta paljon suunnittelun ja kehittämisen jälkeen osoittaa, etteivät teknologiat ole riippumattomia. Vastaavasti oletus siitä, että teknologiat sisältävät tietyn pysyvän rakenteen on ongelmallinen, koska silloin teknologiat käsitetään staattisina ja paikalleen asettuneina artefakteina. Vaikka teknologian voidaan nähdä sisältävän tiettyjä materiaalisia ja symbolisia ominaisuuksia, se ei sisällä rakenteita, koska ne ilmenevät vain käytännöissä. Kun ihmiset ovat säännöllisesti vuorovaikutuksessa teknologian kanssa, he ovat yhteydessä sen materiaaliin ja symbolisiin ominaisuuksiin, jotka sekoittuvat mukaan käynnissä olevan prosessin rakentumiseen. Tietty sosiaalinen käytäntö tuottaa ja uusintaa teknologian käytön rakenteen. Näin ollen teknologian rakenteet konstituoituvat rekursiivisesti, kun ihmiset ovat toistuvasti vuorovaikutuksessa sen tiettyjen ominaisuuksien kanssa ja muokkaavat sitä kautta säännöt ja tavat, jotka muotoilevat vuorovaikutusta. Käytäntölinssin kautta katsottuna teknologian rakenteet ovat siis emergenttejä, eivät sisäisiä. (Orlikowski 2000, 405–7.)

Ihmisten päättäessä käyttää teknologiaa, he valitsevat myös tapansa olla vuorovaikutuksessa sen kanssa (Orlikowski 2000, 408). Työntekoa tutkittaessa on havaittu eroja siinä miten tietty väline tai teknologia on suunniteltu käyttöön ja miten sitä viime kädessä käytetään. Miten siis managerit hyödyntävät koulutuksessa oppimiaan välineitä? (Whittington 2003, 121.) Ongelma ei tosin koske vain managerien tasoa, vaan koko organisaatiota johdosta suorittavaan portaaseen asti. Suunniteltu käyttö ja toiminta eivät kohta toteutunutta käyttöä ja toimintaa. Tilanteen voisi rinnastaa Mintzbergin käsitykseen strategian emergentistä luonteesta. Myös teknologian käyttö organisaatiossa sisältää emergenttejä piirteitä, kun sitä verrataan suunnitelmaan. Meidän tulisi siis oppia enemmän strategia- ja organisaatiotyökaluista käytössä ja ymmärtää niitä vaatimuksia, joita ne asettavat käyttäjilleen sekä sitä improvisaatiota, joka välineiden käyttöön liittyy (Whittington 2003, 121).

Ihmisten vuorovaikutus teknologian kanssa on tyypillisesti uusiutuvaa siten, että vaikka käyttäjät konstituoivat teknologiaan liittyvät käytännöt (eng. *tech-in-practice*, jatkossa TiP) hyödyntämällä teknologiaa, heidän toimintansa muotoutuu samalla edellisten käytäntöjen kautta. TiP:t vuorostaan päivittyvät, kun toimijat kokevat muutoksia tietoisuudessaan, tiedoissaan, vallassa, motivaatioissa, olosuhteissa ja teknologiassa. Ne saavat uusia muotoja samaa kautta kuin kaikki muutkin sosiaaliset rakenteet, eli ihmisen toiminnan kautta. Koska TiP:n toteuttaminen sijoittuu usean eri sosiaalisen systeemin sisään, toteuttaa ihmisten vuorovaikutus teknologian kanssa aina myös muita sosiaalisia rakenteita sen lisäksi, esimerkkinä hierarkinen ja autoritaarinen rakenne suuressa byrokratiassa, yhteistyökulttuuri tietyn työryhmän sisällä, ammatillisen tai uskonnollisen yhteisön normatiivinen rakenne tai englannin kielen valta-asema. Ihmiset hyödyntävät myös tietojaan ja kokemuksiaan siitä institutionaalisesta kontekstista, jossa he elävät ja työskentelevät, sekä niistä kulttuurisista sosiaalisista konventioista, jotka liittyvät kyseiseen kontekstiin. Tällöin teknologian käyttö rakentuu mainittujen kokemusten, tietojen, merkitysten, tapojen, valtasuhteiden, normien ja käsillä olevien teknologisten artefaktien kautta. (Orlikowski 2000, 410–411.)

On kuitenkin syytä muistaa, että teknologia ei ole loputtomiin mukautuvaa. Vaikka käyttö onkin situationaalista eikä sitä rajoiteta mihinkään ennalta määriteltuihin vaihtoehtoihin, ei tämä tarkoita, että se olisi täysin avointa kaikille mahdollisuuksille. Artefaktien fyysiset ominaisuudet varmistavat aina, että on olemassa joitakin rajoja kuinka välineitä voi käyttää. Oman kotikoneeni käyttö on oletettavasti mukautuvampaa kuin lennonjohdossa käytetyn koneen käyttäminen. Vaikka kyseiset laitteet ovat tulevaisuudessa entistä enemmän käyttäjän ohjelmoitavissa ja konfiguroitavissa, jolloin niiden käyttö on siis mukautuvampaa, on paine teknologioiden standardisoimiseksi samalla kova ja se taas vähentää mukautuvuutta. (Orlikowski 2000, 409.) Esimerkiksi suurten organisaatioiden pyrkimys mahdollistaa kaikki toimintansa yhden toiminnanohjausjärjestelmän ja sitä kautta tietyn standardin alaisuuteen kaventaa helposti teknologian käytön joustavuutta.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka *strategy as practice* -perspektiivi ei nyt esitetyn perusteella ole suinkaan täydellinen ja vailla ongelmia oleva lähtökohta organisaatioiden strategiatyön tutkimukselle, tarjoaa se edeltäjiinsä verrattuna paremmat lähtökohdat tutkimukselle. Perinteistä makrotason tutkimusta on aina syytetty siitä, että se on ajanut itsensä umpikujaan liian korkealla abstraktion tasolla ja laajoilla käsitteillä. Strategian tutkimus ei ole kyennyt tuottamaan välineitä, joista olisi juurikaan iloa organisaation kannalta, uudesta tiedosta puhumattakaan. Koko lähtökohta on ollut sikäli virheellinen, että se mitä organisaatiossa tapahtuu, on pyritty selittämään lopputulosten kautta, vaikka tarkastelun pitäisi edetä päinvastoin. Tietyt aktiviteetit ja käytännöt konstituivat strategian objektin ja myös tutkimuksen tulee noudattaa tätä suuntaa.

Juuri tästä syystä nyt luotu teoreettinen viitekehys tarjoaa hyvän perustan jatkotutkimukselle. Huolimatta mainitsemistani metodologisista ongelmista ja S-as-P -perspektiivin saamasta kritiikistä, voi käytäntönäkökulmaa hyödyntää sekä tutkimuksessa että itse strategiatyössä. Molempien kohdalla se laajentaa käsitystä strategian luonteesta pelkkänä staattisena suunnitelmana ja tarjoaa myös heuristista apua. Strategia ja sen jalkauttamista ei tule tarkastella vain liiketaloustieteellisestä näkökulmasta, vaan myös yhteiskuntatieteellisellä lähestymistavalla on paljon annettavaa. Se on myös yksi parhaista tavoista lähteä rakentamaan sotatieteellistä keskustelua ilman, että toisen tieteen opit ja premissit kolonisoivat liikaa sotatiedettä.

Koska pelkän teoreettisen viitekehysten esittely ei useimmiten vielä riitä avaamaan niitä mahdollisuuksia, joita S-as-P tarjoaa, on tähän kirjaan kerätty näytteeksi kolme tutkimusartikkelia, jotka perustuvat sen lähtökohdille. Jotta erilaiset tavat toteuttaa strategiatyön tutkimusta tulisivat parhaiten esiin, perustuu kukin artikkeleista oman empiirisen aineistonsa analyysiin ja käytettävät metodit eroavat myös toisistaan. Viitekehysten hyödyllisyyttä voi siis arvioida myös näiden tekstien valossa.

LÄHTEET

Barnes, Barry (2001): "Practice as Collective Action". Teoksessa Schatzki Theodore R. & Knorr-Cetina, Karin & von Savigny, Eike (toim.) (2001): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, Lontoo, 17–28.

Wacquant, Loïc J. D. (1995) "Kohti sosiaalista prakseologiaa: Bourdieun sosiologian rakenne ja logiikka". Teoksessa Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loïc J. D. (toim.) (1995): *Refleksiiviseen sosiologiaan – Tutkimus, käytäntö ja yhteiskunta*. Suomentaja M'hammed Sabour et al. Joensuu University Press, Joensuu, 20–84. (Alkuteos *Invitation to Reflexive Sociology*, julkaistu 1992).

Carter, Chris & Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (2008): "Strategy as Practice?". *Strategic Organization*, Vol. 6, No. 1, 83–99.

Carter, Chris & Clegg, Stewart R. & Kornberger, Martin (2008): "S-A-P Zapping the Field". *Strategic Organization*, Vol. 6, No. 1, 107–112.

Clegg, Stewart & Carter, Chris & Kornberger, Martin (2004) "Get up, I Feel Like Being a Strategy Machine". *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 21–28.

Clegg, Stewart & Courpasson, David & Phillips, Nelson (2006): *Power and Organizations*, Sage Publications, Lontoo.

Ezzamel, Mahmoud & Willmott, Hugh (2004): "Rethinking Strategy: Contemporary Perspectives and Debates". *European Management Review*, Vol. 1, 43–48.

Jarzabkowski, Paula & Balogun, Julia & Seidl, David (2007): "Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective". *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, 5–27.

Jarzabkowski, Paula (2004): "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-Use", *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, 529–560.

Johnson, Gerry & Melin, Leif & Whittington, Richard (2003): "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View". *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, 3–22.

Juuti, Pauli (2001): *Johtamispuhe*. PS-kustannus, Jyväskylä.

Knights, David (2002): "Writing Organizational analysis into Foucault". *Organization*, Vol. 9, No. 4, 575–593.

Mantere, Saku (2005): "Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity". *Strategic Organization*, Vol. 3, No. 2, 157–184.

Mintzberg, Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel, Joseph (1998): *Strategy Safari – The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Lontoo.

Orlikowski, Wanda J. (2000): "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations". *Organization Science* Vol. 11, No. 4, 404–428.

Rasche, Andreas & Chia, Robert (2009): "Strategy Practices Between Stability and Change – A Genealogical Social Theory Perspective". *Julkaisematon käsikirjoitus*.

Regné, Patrick (2008): "Strategy-as-practice and Dynamic Capabilities: Steps Towards a Dynamic View of Strategy". *Human Relations*, Vol. 61, No. 4, 565–588.

Schatzki, Theodore R. (2001): "Introduction to Practice Theory". Teoksessa Schatzki Theodore R. & Knorr-Cetina, Karin & von Savigny, Eike (toim.) (2001): *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, Lontoo, 1–14.

Whittington, Richard (2007): "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye". *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, 1575–1586.

Whittington, Richard (2006): "Completing the Practice Turn in Strategy Research". *Organization Studies*, Vol. 27, No. 5, 613–634.

Whittington, Richard (2004): "Strategy After Modernism: Recovering Practice". *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, 62–68.

Whittington, Richard (2003): "The Work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective". *Strategic Organization*, Vol. 1, No. 1, 117–125.

Whittington, Richard (1996): "Strategy as Practice". *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, 731–735.

OSA II

Tutkimusartikkelit

STRATEGY AS DISCURSIVE CONSTRUCTION IN THE FINNISH DEFENCE FORCES¹

Jouni Westling, Marko Laaksonen, Aki Huhtinen

ABSTRACT

This paper draws upon critical discourse analysis to analyse an empirical study of strategy practices in a military organization. The recent practice-turn in strategy research emphasizes the meaning of discourses, routines and activities in a strategy formation process. Strategy is not understood only as an attribute of an organization, but also as activity; it is something people do and say or leave undone and unspoken. Research concerning strategy practices has, however, ignored military organizations and concentrated mainly on private enterprises and public administration. In this paper we argue that there is a need for a practice-turn in the military context as well. Just as practice theory has proven its usefulness in examining corporate strategies, it can also contribute to our understanding of the actual strategy process in military organizations and help us understand the practices behind formulated strategy.

We focus on the high-level strategic planners in the Finnish Defence Forces and analyse their conceptions of the strategy process. Based on the data of 14 in-depth interviews, the paper's goal is to analyse the discursive elements of strategy talk in a military organization. This paper will concentrate on three central issues. (1) What is the relationship between civil and military strategists while formulating strategy in a military organization? (2) Who are defined as strategists? (3) Are the high-level strategy planners aware of a variety of hidden agendas and power relations that shape the strategy formulation process? Although the discourses and practices we have found are, of course, context-specific, we claim that similar kind of strategic discourses and practices can be found in other military organizations and possibly even in non-military organizations.

Research on civil-military relations has traditionally concentrated on examining the interaction between civil and military organizations but neglected the interaction within these organizations. Our study shows that formulating strategy in military organizations is a complex process far from the Clausewitzian conception that delimits the concept of strategy only to conventional war. Direction-setting, monitoring and allocation of resources are all outcomes of a constant debate between political, military, technological, economical and cultural aspects. Getting to know this kind of process can be beneficial for strategy researchers and managers working in the corporate field as well.

¹ This article has also been published in the proceedings of the 5th European Conference on Management, Leadership and Governance. Therefore the way of citing differs a bit from the rest of the publication.

In addition, the Finnish Defence Forces constitute an interesting field for strategy research, as it is one of the three European armies that relies on compulsory military service. The fact that almost every male citizen has served guarantees a special position for this institution in society and particularly in strategy discourses.

Keywords: strategy as practice, discourse analysis, military strategy, civil-military relations

1 INTRODUCTION

This paper argues for a change of course in researching strategy in military organizations. The old Clausewitzian conception limits strategy only to conventional warfare and does not offer any help in developing and understanding strategy work on an organizational level. Recent study has, however, proved discourse analysis' usefulness (see e.g. Laine and Vaara, 2007; Samra-Fredericks, 2005) for scholars interested in organizational practices and the way strategy is formed and implemented by these practices. Our intent is to introduce practice theory and discourse analysis to closed military organizations that have traditionally remained outside the field of research.

Our research is based on 14 in-depth interviews of high level strategic planners in the Finnish Defence Forces (FDF). All interviewees have a long military background and they work in different parts of the FDF, offering a comprehensive view to strategy work in a military organization. Interviews were conducted in 2007 and they lasted between 35 minutes and two hours.

We managed to discover three discursive practices that had fundamental significance in the interviewees' strategy talk. These three form the key themes of this article; the relationship between a civil and military strategist, who is defined as strategist and the possible hidden agendas in strategy work. We will begin by presenting the theoretical framework and advance then to the above-mentioned themes.

2 STRATEGY AS PRACTICE

The central idea of strategy as practice is to view strategy as a normal social phenomenon. Strategy is not something organizations have but something they do (Whittington 2004). Managerial actors in the different layers of organization contribute to strategy formulation and implementation in their daily practices and activities. Image of a sovereign top manager or team of top managers formulating a strategy is discarded since the significance of middle managers, consultants, strategic planners etc. is acknowledged. The concept of strategy formulation is also replaced by the concept of strategy work that refers to a wider sphere of action, than just planning.

Strategy can thus be examined as any other social phenomenon and the methodology and methods of social science can be applied to it (Whittington 2007). The Mintzbergian conception of the emergent nature of strategy has been an excuse to escape the research of strategy work for too long. Too little attention has been paid to the institutional context, like cultural values and politics of organization (Ezzamel and Willmott 2004). There is an increasing pressure on researching the discourses and narratives which construct strategy.

Research concerning strategic management and the implementation of strategy has traditionally remained mostly on the macro-level of organizations. In addition strategy has been seen as a construction of a few variables that narrow down the field of strategic management and neglect the role of human actors (Jarzabkowski 2007). This old rational conception of strategy formulation and implementation, where strategy is seen as the final result of calculation of different competitive advantages, is rejected by the practice perspective as too abstract and impractical for the organization.

Instead, the focus is turned towards the actual practices that constitute the object of strategy. What are the strategists actually doing while strategizing and how are different tools like board meetings, away days, work groups, formal operating processes, technological devices etc. been exploited (Jarzabkowski 2004). In this article practices refer to the general and shared routines, traditions, norms and processes that strategists use while strategizing.

The practice approach is interested in all the activities that affect to strategy work. As it is inspired by the “practice turn” in social sciences, the central focus is not on strategic activity itself but on the ways of strategizing in different organizations. Strategists perform regular patterns of activities that constitute certain practices. The objective is to find out what strategists work really is and break out from the positivistic traditions that have been dominating strategy research (Clegg et al. 2004).

This article considers strategy as a discourse that constitutes those actions and intentions from which it has initially been descended. Strategy is therefore an inseparable part of those practices which it is frequently thought to justify.

3 DISCOURSE ANALYSIS

By discourse analysis we mean the research of the production of social reality through social practices, like language in-use, norms, ways of thinking and power. Taken into consideration that our interviewees form a rather homogeneous group, we are concentrating on analysing how they define certain attributes of strategy and strategic planning. The role of discourses, and their analyses, in modern warfare gives a good example of their significance in a military context, as well as in strategic planning.

Military language has traditionally been famous for defining events, items, etc. in very decisive and strict ways. The post-modern approach has challenged the old principle of keeping

things simple and under control. 'War is peace' is a classic example of a slogan of language control, taken from George Orwell's 1946 essay 'Politics and the English Language'. 'Terror is war' is a post-modern example of a slogan that first kept the world and America together but later came to divide even Americans. Terrorists' attacks were remade linguistically from a crime scene to a war scene, and victims the of 9/11 were defined as combat casualties. Language is a strategic weapon for leaders in war, who often use it as a mean of reinforcing unity and creating reality. Equally discourses in strategy work are creating a certain kind of reality.

The enactment of any large-scale project of political violence requires a significant degree of political and social consensus, and consensus is not possible without language. Normalising the practice of violence, requires the construction of a whole new language, or a kind of public narrative, that manufactures approval while simultaneously suppressing individual doubts and wider political protest. This new language is not simply an objective or neutral reflection of reality, nor is it merely accidental or incidental. Rather, it is a deliberately and meticulously composed set of words, assumptions, metaphors, grammatical forms, myths, and forms of knowledge. It is designated to achieve a number of key political goals. (Jackson 2005.)

For example the key element in constructing the overall narrative of the war on terrorism is based on the discursive creation of an external 'other' that reinforces the identity of the 'self'. The logic of the language in the war on terrorism predetermines the policy response; there is no other option but to fight back. At the same time, it makes anyone who opposes the policy appear like a coward who gives in to terrorism. (Jackson 2005.) These oppositions produce and reproduce our reality and similar kinds of contrasts can be found in strategy talk in the FDF.

After representing the basic features of a military organization and especially in the FDF, our goal is to analyse the three found discursive practices from this theoretical perspective.

4 ORGANIZATION OF THE FINNISH DEFENCE FORCES

The peacetime strength of the FDF is about 16000 personnel. About 25 000 conscripts and 25 000 reservists are trained annually. The maximum wartime strength of the FDF is about 350,000 people. (FDF 2008.) For historical reasons the managing process in the FDF is dualistic in its nature. The process is divided into two chains of commands. The President of the Republic is the Commander-in-Chief of the Defence Forces. Direct operational command of the Defence Forces lies with the Commander of Defence Forces, who is subordinate to the supreme commander. In administrative matters the Defence Forces are subordinate to the Ministry of Defence (MOD). Roughly saying the resources for the FDF comes from the MOD and the tasks from the Commander-in-Chief who has no power to affect on resources.

The position of the FDF in Finnish society is very strong and it is among the most respected institutions in Finland. About 80 % of male citizens are still serving in the military and the people consider the WWII veterans as National heroes. According to the opinion polls people think very conservatively about the defence matters: they want to keep up the conscription and the independent non-alliance defence system. People also think that the main task of the FDF should be to defend Finland's own territory. (Laaksonen 2009.)

In the FDF one can find at least two explanations for the concept of strategy. The first one is the military-based Clausewitzian concept, which says that strategy is the employment of battles to reach the end of war. In other words, the military strategy is about using military power to win the war. In that sense, strategy cannot exist without war. The other way to define a strategy is loaned from the world of business and strategic management. The business strategy in the context of the FDF is mainly about creating the military capabilities in peace time. That is also the work that the interviewed strategic planners were doing. The creation of military capabilities consists of planning the future FDF organization, materiel and doctrine. It also includes the "marketing" of the needed resources to the politicians, media and the citizens. When comparing these two strategy concepts with the dualistic chain of command, one can conclude that the military strategy and the Commander-in-Chief form one entity in strategic and organizational sense whereas the business strategy and the MOD form another. The two strategies live in two different worlds. While the military strategy concentrates on winning the war, the business strategy lives in a world of public administration where budget savings, need for transparency, effectiveness and efficiency are elementary parts of everyday life. (Laaksonen 2009.)

5 RELATIONSHIP BETWEEN CIVIL AND MILITARY STRATEGISTS

To understand the relationship between civil and military strategist in the FDF one must first realise that civilians and officers are in most cases working on different levels and areas in the field of national defence. The main convention is that civilians occupy the MOD and officers are the majority in the Defence Command and in the Services.

While discussing the relation of civilian strategists to military ones, there emerges an interesting discourse on the line between political and non-political action. Strategic planners with a military background and education in the Defence Command tend to define their work as non-political.

"In the Ministry of Defence there are civilians who have close connections to political parties. [...] Whereas we in the Defence Command have only soldiers and we are looking things from an operative perspective, against our military professional background."

The standpoint of an officer participating in strategic planning is seen somehow more objective and it symbolises common interest, whereas the civilian actors are easily defined as biased and possibly even members of some interest group. If we look at the data from this perspective, there seems to be pressure to construct the identity and position of officers working on strategic planning, through binary oppositions that are rather common in this kind of compositions where separate groups attempt to differentiate each other. For instance, the following binary oppositions can be found in interviewees' comments when they talk about civilian and military actors in the strategic planning process: public interest – private interest, efficient planning – politically secure and rationality – ideological solutions. On the other hand, as we will later discover in this paper, these divisions turn out to be doubtful when they mix with the various hidden agendas inside the strategic planning process.

A similar situation with clear oppositions comes up more explicitly when the interviewees start to evaluate their relationship with purely political actors like the Minister of Defence and the members of the Foreign and Security Policy Committee.

“The political side does not commit itself to anything except until the next election.”

“Appropriateness, cost efficiency and other aspects of this kind can be ignored by regional policy.”

Taking into account the extremely long planning cycles, that are a central problem in strategic planning in a military context, the possible reluctance to make, in a military sense, necessary but, from a political perspective, unpleasant decisions possesses naturally more problems than solutions for strategic planning. For instance, materiel procurement that constitutes a significant part of military budgets tends to have long planning and manufacturing periods before the equipment is even in operative use. In addition the life span of some materiel is counted in decades, which sets major challenges for planning. Reconciling the military needs in question with the political reality is defined as one of the fundamental stumbling blocks in strategic planning.

These two quotes above, however, represent at best the effort to construct the binary opposition. The possible political nature of strategy work in a military context is questioned and the associations of politics are fundamentally negative. The hegemonic conception of security and national defence is thus strongly shaped by this tension. Equally, just as many economical issues are every once in a while excluded from the political discourse as necessities, so are also military matters in many cases outside the political discourse for the same reason. On the other hand, Finland has chosen the way of divergence when it comes to the military, meaning officers remain politically neutral and cannot be members of any political party. This choice goes all the way back to Samuel Huntington's (1957) classical theory over civil-military relations and obviously reasserts the image of the division.

Question about the political position and role of officers in society is a classical theme in civil-military relations. Should they be integrated in to political life or remain neutral

and not participate in political decision-making? (Feaver 1996.) The debate concerning both alternatives, convergence and divergence, is originated from the main problem of civil-military relations. How can we build an efficient, functional and subordinate army to a democratic society without endangering the democratic control of the military?

According to recent research the Huntington's hypothesis of separate military and civil spheres in society does not exist. The risk of civilian rule being controlled or overthrown by the military is also minimal in old and stable democracies. On the contrary the intermingling of military and civil spheres is a far more relevant subject. (Burk 2002.) Research on strategy practices, when utilised in military context, has unique potential to combine strategy research with civil-military relations and open up the research for new areas.

6 WHO IS DEFINED AS STRATEGIST?

Before analysing the discourse on who is defined as strategist in a military organization, we must first comprehend that there are many types of strategies in the FDF, as in any Army. These can roughly be divided into two groups; public and secret. As the first ones aren't necessarily the products of a comprehensive strategic planning cycle, we concentrate on the latter ones, or on the practices around them, to be exact. Being secret does not, however, mean that strategies remain that way forever; on the contrary, many strategic decisions and plans do come partly public when they become materialised, as an example a plan to buy new tanks and missiles or move to garrisons from one location to another.

The question about who is defined as strategist has close connections to the relationship of civilian and military actors in a strategy process. Another side must have the ultimate power to determine strategic guidelines. From the interviewees' perspective the power of democratic organizations to define the direction and content of strategy seems unquestionable.

"Of course we have to take the way the Ministry of Defence has paved to us"

"In the end these objectives and strategic directions are decided on a political level and not by state officials but by parliamentary decision-makers."

The whole discourse revolves around the fact that the political level is in charge and different military institutions are mostly implementing. This does not, however, mean that the military side would unresponsively content oneself with given resources and orders. It seems self-evident that the conception of possible threats, that are the base of strategy, is under constant debate, and all sides from the political parties to the Services are trying to achieve a hegemonic position for their conception of threats and for the required performances in handling those threats.

There is, however, an interesting contradiction between who is defined as a strategist and who gets the unofficial status of a strategic manager. Though strategic planners acknowledged

the strict control of the parliament and its units over strategy work, they did not identify the Minister of Defence or any other member of the civil administration as the strategic manager or as a person who is responsible for strategic management. Inside the discourse of democratic control there is thus another discourse where the Commander of the FDF is designated as the strategic manager. His position in the strategy talk of the interviewees is remarkably sovereign. Regardless of the Commander of the FDF being nominated by President of the Republic and he being subordinate to President, this example shows that the image of strategic leadership does not always follow organizational structure.

In addition to this distinction, another element of segregation seems to prevail inside the FDF. Officers working on strategic planning tend to see the normal staff working in garrisons and in lower positions as outsiders when it comes to strategy work.

“We don’t want people from the performance rung to participate in strategy work, we already have too many experts.”

“It is not their business.”

This chasm between strategic planning and implementing it manifests oneself clearly and it symbolises the most usual problem in military organizations. Doing strategy and putting it into practice are separated, in which case plans easily become too abstract and impractical, and the actual activity that should be lead by strategy is based on habitual practices. We are not declaring that these practices are categorically unwanted, but they certainly are not what was planned and intended for. If our goal is to move from planning and implementing of a strategy into understanding strategy work as a whole, there are some changes to be made. One must, however, remember that military organizations have some special characteristics, originating from their purpose, which cannot perhaps be completely fitted into models that are used in private and public sector.

7 HIDDEN AGENDAS IN STRATEGY WORK

We define a hidden agenda, in a context of strategic planning, as a conscious attempt to pursue a certain goal that is not known by others than its proponents or as a goal that is partly known but not officially presented as an objective. The fact that others might be aware of the existence of a hidden agenda does not make a difference as long as the content stays confidential. The purpose of these agendas is of course to have a certain desired influence on strategy.

Almost every interviewee had detected objectives of this kind or was sure about their existence in the strategic planning process. Despite the fact that the FDF operates in strict guidance of the MOD, the interviewees emphasised the continuous contest for resources between the different Services. Although the struggle for resources was defined even as “*a constant battle*” the strategic planners could not identify especially gross cases. The existence

of hidden agendas was regarded as “tolerable” or even “self-evident” but also “unfortunate”. The whole idea of transparent resource allocation or strategic planning sounded improbable, though the goal was to create a process where isolated and hidden objectives of the different Services did not have any significant role.

“Of course everyone there has hidden agendas [...] but I don’t believe that they are such a big things”.

From this point of view hidden agendas are seen more as necessary evil than actual problems that could harm the outcome of strategic planning. Interviewees consider them selves as conscious actors in rational decision-making process which is mainly based on research and where occasional semi-secret goals, that are ran by small interest groups, have only minor significance.

On the other hand, hopes that all political, economical, ideological and technological aspects, that have effects on strategy, possibly even in the form of hidden agendas, could be identified and taken into consideration, are not justified. Strategic planners are operating in a fragmented field with only few actual players but also with myriad of varied inputs that are easily transformed to support some bias; Politicians afraid of closing a garrison in their electoral district, military industry marketing unnecessary weapon systems for the Army, budget cuts combined with rising prices of materiel, interpretations of the global security situation and foreign policy etc.

Secondly, if we take into account the fact that some interviewees considered public strategies, in the context of the FDE, predominantly as psychological operations, directed towards citizens, Members of Parliament and press, we can fairly ask following question: What is the role of psychological operations in the strategic planning process and on what level are they connected to possible hidden agendas? This could be a fertile research area for an ethnographer but for obvious reasons performing such a research is not conceivable.

However, one interesting dilemma that some interviewees ran into, was the asymmetry between these hidden agendas and conception of war that is at present based on two central doctrines. Effects Based Operations and Joint Forces form the base of the latest paradigm in science of war. Without analysing or defining these concepts closely we can sum them up by noting that the importance of huge war machinery has decreased and the significance of performance has increased. Rather than having certain amount of material and men, armies prefer establishing performance that is based on potential threats and protecting oneself from those threats. This performance can be constructed by stressing various areas of the society and the Army.

If the ultimate goal of strategic planning is to create desired performances, the entire idea of a hidden agenda becomes unnecessary or even counter-productive. Emphasizing performances has rather self-evident implications to strategy work.

“It forces the Services to think that if they do things like that, what effects does it have to the FDF as a whole.”

“A problem might occur that we start fighting [about resources] and begin to resist the plans of the other Services because they are so expensive and that money is always away from our projects”

In theory this kind of dispute about resources and territories should not exist since performances are the essential objectives that determine the course of decisions. According to the interviewees it has decreased but not disappeared since the FDF shifted to the new paradigm. However it is a good example of how change in external circumstances and in fundamental premises of the field is transformed into an organizational manoeuvre and practice to avoid needless controversy over resource allocation and the content of strategy.

8 CONCLUSIONS

This paper has attempted to show, that by concentrating on the discursive practices of strategy work in a military organization, it is possible to examine the features of strategy that are unattainable for traditional strategy research. Interesting micro-level practices, that have major impact on strategy work, can be analysed only if we expand the traditional area of strategy research and take the practice turn seriously. Even the found practices are in most cases considered context-specific, we claim, that they can also be found in other military organizations and even in large private enterprises. It would be surprising if strategic planners in other organizations would not use the same kind of methods of forming narratives about strategy and its construction. In addition the research at hand offers a more realistic picture of strategy work than one could get by reading through the documents where the FDF describes its strategy processes.

The second important discovery relates to the dualistic nature of military organizations. The relevant difference between military and other organizations is, that former operates in two different worlds and is obligated to be on one hand cost-effective, transparent and politically acceptable, and on the other hand capable of using effectively military power to win the war. These demands are based on the difference between the Clausewitzian conception of strategy and the vision of the new public management that is nowadays a constitutive part of defensive administration. They also form a fundamental contradiction that is the base of strategizing in military organizations. The interviewed strategic planners work in conjunction of these two worlds and therefore their work is far from the rational decision-making process, as we have pointed out. On the contrary, the strategy is under constant debate between political, military, technological, economical and cultural aspects. Although researching discursive practices in organizations does not instantly solve all the problems of strategic management, it is clear that ignoring those practices leads to too simplified conception of strategy.

From a military point of view one of the central future goals of strategy research is to solve the dilemma between civil and military spheres inside a military organization, since it constitutes the foundation for most of the problems in strategy work. If the continual failings of overly abstract and simplified strategic models are taken into consideration, the need for new tools in strategy research has become obvious. Thus the practice perspective offers a new approach into strategy in sense of research and it can indeed benefit the actual strategy work by increasing our awareness of how strategizing is really done.

REFERENCES

- Burk, J. (2002) "Theories of Democratic Civil-Military Relations", *Armed Forces & Society*, Vol. 29, No. 1, pp 7–29.
- Clegg, S. R., Carter, C. and Kornberger, M. (2004) "Get up, I Feel Like Being a Strategy Machine", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 21–28.
- Ezzamel, M. and Willmott, H. (2004) "Rethinking Strategy: Contemporary Perspectives and Debates", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 43–48.
- Feaver, P. D. (1996) "The Civil-Military Problematique: Huntington, Janowitz, and the Question of Civilian Control", *Armed Forces & Society*, Vol. 23, No. 2, pp 149–178.
- The Finnish Defence Forces (2008) *Facts about National Defence*, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Huntington, S. P. (1957) *The Soldier and the State. The Theory and Politics of Civil Military Relations*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Jackson, R. (2005) *Writing the War on Terrorism: Language, Politics and Counter-terrorism*, Manchester University Press, Manchester.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. and Seidl, D. (2007) "Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective", *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, pp 5–27.
- Jarzabkowski, P. (2004) "Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-Use", *Organization Studies*, Vol. 25, No. 4, pp 529–560.
- Laaksonen, M. (2009) *Merkkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*, Edita, Helsinki.
- Samra-Fredericks D. (2005) "Strategic Practice, Discourse and the Everyday Interactional Constitution of Power Effects", *Organization*, Vol. 12, No. 6, pp 803–841.
- Laine, P. and Vaara, E. (2007) "Struggling Over Subjectivity: A Discursive Analysis of Strategic Development in an Engineering Group", *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, pp 29–58.
- Whittington, R. (2007) "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye", *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, pp 1575–1586.
- Whittington, R. (2004) "Strategy After Modernism: Recovering Practice", *European Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp 62–68.

"NO VIHDOINKIN" – PUOLUSTUSVOIMIEN ORGANISAATIOSSA TOTEUTETUN SAP-JÄRJESTELMÄN JALKAUTUKSEN TARKASTELUA

Henriika Lindroos

1 JOHDANTO

Otsikon huudahdus *"No vihdoin!"* on erään haastateltavan reaktio, kun hän kuuli SAP-järjestelmää¹ käsittelevästä tutkimuksesta. Vaikka alustavat viitteet tutkimuskentältä viestivät tyytymättömyydestä itse SAP-järjestelmään, hyvin pian tutkimuksen aloittamisen jälkeen tuli selväksi, ettei tarkastelu keskittyisi pelkästään järjestelmään, sillä yhteys organisaatioon näkyi joka käänteessä, kuten ihmisten puheissa ja tehdyissä päätöksissä. Tämä kiinnitti huomion Puolustusvoimien organisaation mahdollisiin erityispiirteisiin. Organisaation tärkeys korostui entisestään, kun tutkimuksen edetessä alkoi tulla yhä selvemäksi, kuinka SAP-järjestelmään liittyvä keskustelu painottui jalkautukseen, eikä itse järjestelmään tai sen toimintaan.

Tämän artikkelin lähtökohtana on tutkia SAP-järjestelmän käyttäjiä Puolustusvoimissa kvalitatiivisin metodein. Tarkoitus ei ole keskittyä SAP-järjestelmän käytettävyyden arviointiin, vaan tuoda ilmi minkälaista puhetta sen ympärillä esiintyy. Vaikka analyysissä hyödynnetään myös valmiita aineistoja, on pääpaino haastattelujen ja kyselyiden kautta syntyvässä työntekijöiden puheessa, josta heijastuvia näkemyksiä tuodaan vahvasti esiin. Ennen tätä analyysia tarkastellaan Puolustusvoimien erityispiirteitä organisaationa. Tutkimuksen osat organisaatiosta ja SAP-järjestelmästä voidaan lukea toisistaan irrallaan, mutta ne myös tukevat toisiaan.

Kvalitatiivinen lähestymistapa antoi tutkimukselle tilaa muotoutua, mutta toisaalta asetti Puolustusvoimia ja SAP-järjestelmää tuntemattomalle tutkijalle haasteita. Ulkopuolisuus toimi rakentavana tekijänä tutkimuksen kannalta, koska se antoi mahdollisuuden oppia tuntemaan organisaation toimintamalleja omakohtaisesti ja auttoi näkemään organisaation erityispiirteitä, joita jo kauan Puolustusvoimien palveluksessa olleet eivät enää välttämättä havainnoi.

Sosiologille Puolustusvoimat näyttäytyy valtion voimankäyttöorganisaationa, johon katsotaan yhdistyvän monia yhteiskunnan rakenteeseen ja vallankäyttöön liittyviä teorioita. Tämän tutkimuksen osalta Puolustusvoimia tarkastellaan laajana organisaationa, jota lähestytään sosiaalisena ilmiönä, ja valitussa näkökulmassa voidaan nähdä fenomenologisen koulukunnan vaikutteita. Organisaation katsotaan toimivan tietyn rakenteen mukaisesti, mutta toisaalta tämän rakenteen nähdään koostuvan yksilöiden toiminnasta. Tutkimusote voidaan liittää Strategy as Practice -tutkimussuuntaukseen, koska siinä tarkastellaan sosiaalisia käytäntöihin vaikuttavia ja niitä luovia tekijöitä.

¹ SAP on resurssien hallintaan tarkoitettu ohjelmistopohja, josta kerrotaan lisää luvussa 4.

Käsillä oleva tutkimus on vain raapaisu tai keskustelunavaus moniin aiheisiin. Se paljastaa monitahoisen ja mielenkiintoisen organisaation, jota on mahdotonta tarkastella syvällisesti tutkimukselle asetetussa aikakehyksessä, kolmessa kuukaudessa. Tuloksia ei myöskään voida yleistää, vaan lukijan on muistettava, että tutkimus pysyttelee koko ajan vain oman rajatun aineistonsa äärellä. Monia esiin nousseita kysymyksiä ja näkökulmia olisi kuitenkin mielenkiintoista ja tärkeää tutkia Puolustusvoimissa laajemmin.

2 AINEISTO JA ANALYYSITAVAT

Tutkimuksen aineistona on käytetty kyselyjä, haastatteluja, valmiita tekstiaineistoja ja osallistuvaa havainnointia. Kahteen avunantohaastatteluun perustuen lähetettiin 20:lle Puolustusvoimien työntekijälle kysely liittyen SAP-järjestelmään. Osalliset valikoitiin siten, että heidän tiedettiin ainakin joskus käyttäneen SAP-järjestelmää eri työpisteissä ja eritasoisissa SAP-rooleissa. Eritasoisien toimijaroolien lisäksi kyselyyn haluttiin niin siviilien kuin upseereidenkin vastauksia. Kyselyyn vastasi 13 henkilöä. Vastaukset analysoitiin ja jaettiin teemaryhmiin, ja niiden pohjalta valikoitiin henkilöitä myös teemahaastatteluihin.

Ensimmäisen kyselyn lisäksi lähetettiin toinen kysely yhdeksälle niin sanotulle epäkäyttäjälle, eli Puolustusvoimissa toimiville henkilöille, jotka oletusarvoisesti eivät olleet tehneet töitä SAP-järjestelmällä. Kyselyyn, joka lähetettiin eri tehtävissä toimivalle henkilöstölle, saatiin seitsemän vastausta. Sen tarkoituksena oli luoda katsaus kysymykseen siitä, vaihtelevatko mielipiteet SAP-järjestelmästä sen tuntemisen tason mukaan, ja syventää tietämystä erilaisista järjestelmää koskevista puhetavoista Puolustusvoimissa.

Teemahaastatteluja suoritettiin viisi. Haastateltavat valikoitiin alustavan kyselyn perusteella siten, että ryhmään otettiin toimijoita sekä puolustusvoimien että SAP-käyttäjien eri tasoilta. Kolmea haastateltavaa voidaan luonnehtia niin sanotuiksi kehittäjiksi. He käyttävät työssään aktiivisesti SAP-järjestelmää ja osallistuvat sen kehittämiseen. Kaksi muuta haastateltavaa ovat työskennelleet SAP-järjestelmän parissa melko vähän: toisen työtehtäviin SAP on kuulunut aiemmin, ja toinen on kosketuksissa järjestelmään alaistensa kautta. Myös haastateltavien asenteet SAP-järjestelmää kohtaan otettiin huomioon henkilöitä valikoitaessa. Alustavan kyselyn perusteella haastateltavista voitiin erotella kaksi melko positiivisesti SAP-järjestelmään ja -projektiin suhtautuvaa kehittäjää, kolmas kehittäjistä tuntui suhtautuvan aiheeseen varovaisesti tai neutraalisti. Kahden ensimmäisen kehittäjän nimimerkkeinä tässä tutkimuksessa toimivat ”suunnittelija” ja ”hankintasihteeri”, kolmatta neutraalimmin hankkeeseen suhtautuvaa kehittäjää kuvataan sotilastaustansa vuoksi nimimerkillä ”upseeri”. Vähemmän SAP-järjestelmää käyttäneistä toinen suhtautuu järjestelmään ja SAP-projektiin melko negatiivisesti ja toinen jokseenkin neutraalisti. Ensin mainittua kuvataan nimimerkillä ”informaatikko” ja toiseksi mainittua nimimerkillä ”informaatikko 2”. Nimimerkkien tarkoituksena on auttaa lukijaa sijoittamaan haastateltavat organisaatioon. Haastateltavista yksi toimii ammattiupseerina, toisella on kokemusta YK:n sotilastoiminnasta, muut haastateltavat toimivat puhtaasti siviiliviroissa. Pääteemoina haastatteluissa toimivat SAP-projekti

ja Puolustusvoimat organisaationa. Lisäksi suoritettiin kolme vapaamuotoisempaa avunantohaastattelua, joiden tarkoituksena oli kartoittaa tutkittavaa kenttää.

Aineistona käytettiin myös valmiita tekstiaineistoja. SAP-järjestelmään liittyen käytettiin Puolustusvoimien tuottamia projektisuunnitelmia ja esitteitä. Järjestelmästä löytyy myös paljon tietoa Internetistä, esimerkiksi järjestelmän valmistajan sivuilta. Tämän lisäksi käytettävissä oli myös SAP-järjestelmästä tehty selvitys Puolustusvoimissa. Itse organisaatiosta löytyy paljon tietoa Puolustusvoimien internetsivuilta ja organisaation lukuisista omista julkaisuista. Tutkimuksessa tullaan viittaamaan muun muassa kahteen Puolustusvoimien omaan lehtijulkaisuun. Analyysin välineenä käytetään myös Puolustusvoimien tuottamaa mainoselokuvaa.

Tutkija on osallistunut Maanpuolustuskorkeakoulun arkeen työskennellessään Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella. Työskentelypaikka on tarjonnut antoisan ikkunan Puolustusvoimiin organisaationa, vaikkakin on todettava, että Maanpuolustuskorkeakoulu on vain pieni osa Puolustusvoimia ja havainnoinnin aika oli hyvin rajallinen. Toisaalta se on auttanut ymmärtämään organisaatiota paremmin ja laajentanut monia tutkimukseen liittyviä näkökantoja ja pysäyttänyt pohtimaan monia erityisiä seikkoja sekä jatkotutkimuksen paikkoja. Haastateltavat ja aineisto eivät kuitenkaan ole lähtöisin vain Maanpuolustuskorkeakoulusta, vaan haastateltavia ja aineistoa on kerätty koko organisaatiosta.

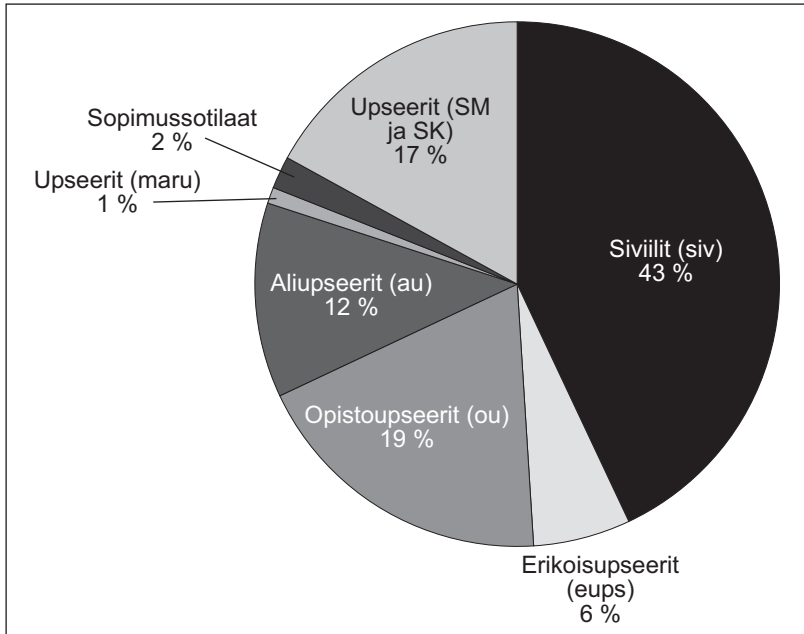
3 SUOMEN PUOLUSTUSVOIMAT ORGANISAATIONA

Sosiologisesta näkökulmasta Puolustusvoimia voidaan kuvailla sanalla sotilasorganisaatio. Sen päätehtävinä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan (Laki puolustusvoimista 2§). Puolustusvoimat toteuttaa Suomen valtionjohdon määrittämää ulko-, turvallisuus-, ja puolustuspoliittisen toimintalinjan sanelemaa suorituskykyä (Pääesikunnan viestintäosasto 2008). Puolustusvoimat on rakenteeltaan hierarkkinen ja se pyrkii toteuttamaan linjaorganisaatiomallia, jossa vastuu- ja käskysuhteet ovat selvät.

Puolustusvoimat on muutakin kuin pelkkä organisaatio. Se herättää kuulijoissa monenlaisia mielleyhtymiä ja tunteita. Voidaankin sanoa, että Puolustusvoimat ei ole vain suuri ja tunnettu organisaatio, vaan se on instituutio. Instituutiot ovat sosiaalisia rakennelmia, joten pelkkä organisaatiomallin kuvaus tai toimintasuunnitelma ei riitä tavoittamaan instituution ideaa. Puolustusvoimat instituutiona lepää oikeussäädöksiensä, mutta myös tapojen ja vakiintuneiden mielikuvien päällä. Mielikuvat vaikuttavat siihen, millaisena organisaationa Puolustusvoimat koetaan. Näitä mielikuvia voitaisiin tutkia esimerkiksi valojen ja lupausten kautta. Kaikki Maanpuolustuskorkeakoulun opiskelijat antavat kadettilupauksen. Lupauksessa puhutaan Isänmaasta, joka eittämättä liitetään vahvasti käsitykseen Puolustusvoimista. Siinä luetellaan myös ominaisuuksia, joiden tulisi yhdistää sotilaita. Instituution säilymisen kannalta jaetut arvot ja käsitykset ovat tärkeitä. Puolustusvoimat ei kuitenkaan elä vain miehlissämme, vaan se on toiminnan ja vakiintuneiden käytäntöjen tulosta. Puolustusvoimien

toimintaan osallistuvat niin varusmiehet ja upseerit kuin tuhannet Puolustusvoimissa työskentelevät siviilitkin.

Usein Puolustusvoimista puhuttaessa kuulijalle tulevat vahvasti mieleen juuri sotilaat ja upseerit, tuulessa liehuvat liput ja paraatit. Kuitenkin Puolustusvoimien 15 000 työntekijästä lähes puolet on siviilejä. He toimivat informaattikkoina, sihteereinä, logistikkoina, lääkäreinä, tutkijoina ja monissa muissa tehtävissä. Kuten kuviosta 1 nähdään on Puolustusvoimat laaja-alainen työnantaja, johon liitetään paljon mielikuvia. Seuraavaksi tarkastellaan näitä mielikuvia ja niiden alkuperää sekä vaikutusta organisaatioon. Mielikuvien ja käytäntöjen kautta perehdymme aineistosta nousseisiin erityispiirteisiin organisaatiossa.



Kuvio 1 (Puolustusvoimat 2009)

3.1 Yhdessä isänmaan puolesta

Kuten kuviosta 1 voimme nähdä, yli puolet Puolustusvoimissa toimivista henkilöistä on ammattisotilaita. On myös syytä huomioda, että monilta Puolustusvoimissa työskenteleviltä siviileiltä löytyy sotilaallista taustaa asepalveluksen, kriisinhallinnan tai aktiivisen reserviläisyyden muodossa. Jos ajatus yhdistetään näkemykseen Puolustusvoimista instituutiona, nousee tärkeäksi tarkastella minkälaisia arvoja armeijaan tai sotilaallisuuteen liitetään.

Kadettilupauksessa kerrotaan kadettilipun symboloivan sotilaan korkeimpia hyveitä: uskollisuutta, miehuutta, kunniaa ja toveruutta. Sanojen voidaan katsoa nostavan yhtenäisyyden vankaksi arvoksi sotilaiden kesken. Vaalitaanhan ideaalissa toveruutta ja uskollisuutta, joiden voidaan katsoa olevan sidoksissa kunnian käsitteeseen. Voidaan olettaa, että hyvä sotilas on kunniakas, jolloin hänen on lupauksensa mukaisesti oltava uskollinen sekä tovereilleen että myöhemmin lupauksessa esiin tulevalle Isänmaalle. Miehuuden käsite jää lupauksessa

jokseenkin arvailujen varaan, mutta toisaalta sotilasura on perinteisesti ollut ja on yhä melko miesvaltaista aluetta; ammattisotilaina työskentelevistä vain 1,2 prosenttia oli naisia vuonna 2007 (Tallberg 2009). Vaikka kaikki sotilaat eivät suinkaan käy Maanpuolustuskorkeakoulua, voidaan kadettilupausta tarkastella olettaen, että se edustaa Puolustusvoimissa yleisesti hyväksyttyä ajatusmaailmaa. Tämä ei tarkoita, että oletettaisiin kaikkien Puolustusvoimissa työskentelevien omaksuneen lupauksessa välittyvät arvot. Voidaan kuitenkin katsoa, että kadettilupausta edustaa virallista näkemystä ja ehkä jopa mallia, jonka suuntaiseen ajatteluun Puolustusvoimissa kannustetaan. Keskustellessani lupauksesta erään upseerin kanssa, hän toi esille näkemyksen, että vaikka lupaus ei ole juridisesti sitova, se on yhteisöllisesti sitova.

Yhtenäisyys välittyy muutoinkin Puolustusvoimista. Goffman puhuu totaalisista instituutioista, joihin armeijaa ja varsinkin alokasleirejä on verrattu. Hän pitää jäsenten yksilöllisyyden viemistä eräänä tunnusmerkkinä totaalisesta instituutiosta. Viedyn yksilöllisyyden tilalle jäsenelle annetaan instituution sääntöihin sopiva uusi identiteetti. Tämä tapahtuu esimerkiksi yhtenäisen ilmeen, kuten univormun ja hiustyylin, kautta sekä rajoittamalla yhteyttä ulkomaailmaan. (Goffman 1968.) Puolustusvoimissa voisimme tarkastella univormuja, jotka luovat yhtenäisyyttä ja karsivat yksilöllisyyttä, vaikka aselajien ja arvomerkkien kohdalla ne toimivat myös erottelavana tekijänä. Voisimme tarkastella myös vahvassa asemassa olevien perinteiden asemaa, jotka lisäävät yhtenäisyyden tunnetta. Ei kuitenkaan voida väittää, että Puolustusvoimat kokonaisuutena olisi totaalinen instituutio, mutta viitteitä tästä on olemassa.

Yksi yhtenäisyyden vaateista on kyky muodostaa niin sanottu sisäryhmä – ryhmä josta voimme puhua muodossa ”me”. Sisäryhmää ei kuitenkaan voi muodostua ilman ulkopuolisia, ”heitä”. Puolustusvoimat tuntuu olevan ympäristö, jossa on voimakas tarve muodostaa yhtenäisyyttä, ainakin sotilaiden kesken. Se näkyy niin yhtenäisyyteen pyrkivissä ulkoasuissa, yhtenäisissä käyttäytymissäännöissä kuin traditioissakin, kuten esille tuodussa kadettilupauksessa. Vahvan yhteisöllisyyteen pyrkivät yhteisöt sortuvat helpommin me–he-kaltaiseen binäärioppositioajatteluun, sillä se vahvistaa ryhmän sisäistä yhtenäisyyttä. Binäärioppositio viittaa vastakkaisuuksiin ja toisensa poissulkeviin käsitteisiin. Tällaisina vastakkaisuuksina voitaisiin nähdä esimerkiksi luonto ja kulttuuri tai me ja muut; jos kuulut meihin, et voi kuulua heihin. (Culler 1996.)

Tutkimuksen teon aikaan Maanpuolustuskorkeakoulussa puhututtivat muutokset koulutusrakenteessa. Bolognan prosessin myötä Maanpuolustuskorkeakoulua on kehitetty ulkopuolisen yliopistomaailman suuntaan, ja sotatieteiden tohtoriksi väittely on tullut mahdolliseksi. Se on herättänyt vilkasta keskustelua Maanpuolustuskorkeakoulun käytävillä ja virallisimmissakin yhteyksissä, kuten pidetyissä puheissa ja lehtikirjoituksissa. Maanpuolustuskorkeakoulun hallintojohtaja Aulis Minkkinen pureutuu osaltaan aiheeseen pakinassaan ”Tabuja ja peräpukamia” (Defensor patriae 2/2009). Minkkinen käsittelee kiellettyä kritiikkiä, omien sanojensa mukaan tabuja, joista ei saisi puhua. Eräs näistä niin sanotuista tabuista tuntuu liittyvän muutokseen kadettien opetuksessa. Hän kirjoittaa, kuinka nykyinen akateemisuus uhkaa sotilaallisuutta ja kuinka aiemmin esimiehet valvoivat sotilaallisuuden säilymistä. Minkkinen myös yhdistää sotilaallisuuteen tärkeänä osana arvot ja asenteet.

”On korkea aika tarkistaa, mitä tarkoittaa MPKK-lain ensimmäiseen pykälään perustuva ”sotilaallinen järjestys” Maanpuolustuskorkeakoulussa ja miten se heijastuu talosta valmistuvien virkamiesten arvoihin ja asenteisiin.” (Minkkinen 2009)

Myös komentajakapteeni Marko Laaksonen käsittelee samaa aihetta *Kylkiraudan* pääkirjoituksessa (2/2009). Hän tuo esille, kuinka hän on huomannut joidenkin upseerikollegoiden epäilevän akateemisesti suuntautuneiden tovereidensa kykyä suoriutua perinteisemmistä sotilastehtävistä, kuten sotaharjoituksista. Laaksonen puolustaa akateemisuuden tarvetta sotilasmaailmassa ja pohtii niin sanotun sotilasakateemisuuden paikkaa Puolustusvoimissa.

Akateemisen upseerin kykyjä kyseenalaistetaan ja yliopistouudistuksen tuomien muutosten pelätään uhkaavan sotilaiden arvoja, jopa itse sotilaallisuutta. Käynnissä olevassa keskustelussa tunnutaan torjuvan jonkinlainen uusi upseerin malli, jopa siinä määrin, että uudistusta noudetaan puolustamaan ja oikeuttamaan. Sotilasuraan ei perinteisesti ole kuulunut yliopistoakateemisuus, vaan esimerkiksi tohtoriksi väitelläkseen on joidenkin täytynyt ottaa virkavapaata. Voidaan myös ajatella, että akateemisuus erottelee upseereita toisistaan, tohtoriupseerin valmiudet ovat erilaiset kuin perinteisemmän polun valinneen upseerin. Voitaisiin siis katsoa, että akateemisuus ei, ainakaan tässä muodossaan, ole kuulunut sotilasmaailmaan. Eräs syy muutoksen torjumiseen voisi tällöin olla sen koettu uhka sotilastraditiolle ja tätä kautta yhtenäisyydelle.

Armeijan ideaali tuntuu olevan melko yhtenäistävä, mikä on ymmärrettävää, jos pohdimme esimerkiksi Suomen puolustusvoimien yhtä päätehtävää, maanpuolustusta. Sotilaallisessa maanpuolustuksessa on tärkeää, että ihmiset toimivat yhtenäisenä yksikkönä. Yhteisöllisyyden kokemus on eräs toimivimpia keinoja sitouttaa yksilö yhteiseen päämäärään. Erittäin vahvassa yhteisöllisyyden kokemuksessa voi kuitenkin olla myös haittapuolensa, kuten niin sanottu muutosvastarinta ja ulkopuolisen maailman torjuminen. Akateemisuuden työntyminen sotilasmaailmaan voi edustaa tällaista ulkopuolelta tulevaa uhkaa, muutosta, joka tekee näkyväksi muutoksen mahdollisuuden ja traditioiden vaihtuvuuden. Instituutiot usein luonnollistavat toimintatapansa ja esittävät ne ikiaikaisina ja muuttumattomina. Jos kuitenkin näemme instituutiot sosiaalisena toimintana, joka näkyy esimerkiksi sotilastervehdyksissä tai perinteisissä juhlapäivissä, tiedämme, että ne ovat jatkuvan muutoksen tilassa. Instituutioiden onkin tasapainoiltava sen välillä, kuinka paljon uusiutumiskyvystään ne ovat valmiita uhraamaan voimakkaan yhtenäisyyden tähden.

Yhtenäisyys nousi esiin myös haastatteluaineistoissa. Osa haastatelluista siviileistä puhuu organisaatiosta me-muodossa:

”Jos me siitä tekniikan kelkasta tiputaan, niin on meidän olemassaolon oikeutuskin kysymysmerkki.” (Haastattelu, hankintasihteeri)

”Kun meillä on pakko olla tietynlainen linjaorganisaatio, johtuen siitä, että vastuu ei saa olla meillä epäselvä missään tapauksessa.” (Haastattelu, suunnittelija)

Tämä ei tietenkään ole mitenkään tavatonta myöskään muissa työpaikoissa. On melko normaalia, että työyhteisö muodostaa sisäryhmän, johon yksilö kokee kuuluvansa. Yhtenäisyys nousi kuitenkin haastatteluissa voimakkaasti esiin myös toisessa muodossa. Haastateltavat tekivät vahvaa erottelua Puolustusvoimista ulkoisiin toimijoihin, joskus jopa koko ”ulkoi-seen maailmaan”. Puheessa nousi vahvasti erottelu Puolustusvoimiin ja muihin, joihin tavallisesti viitattiin siviilimaailmana tai siviilipuolena. Vaikuttaa siltä, että sotilaiden keskuudessa vallitseva vahva yhtenäisyys ja yhteisöllisyys näkyisi myös haastateltujen siviileiden puheissa. Eräs yhtenäisyyttä korostava tekijä on Puolustusvoimien sulkeutuneisuus. Organisaatiosta näkyy julkisuuteen vain murto-osa ja useat työtehtävät sisältävät asioita, joita sitoo salassapitovelvollisuus. Puolustusvoimat näyttäytyy melko suljettuna yhteisönä, ainakin ulkoapäin katsottuna. Jos kokemus on samankaltainen myös Puolustusvoimien sisällä, synnyttää tämä tavallisesti vahvemman kokemuksen yhteisöllisyydestä, sillä tällöin yhteisö sulkee selkeästi jotkut ulkopuolelleen ja toiset sisälleen.

Eräs vahvasti maanpuolustukseen liitettävä arvo on isänmaallisuus. Isänmaan symboleita käytetään toiminnassa paljon, kuten lippuja, vaakunoita ja kansallislaulua. Tämän lisäksi Isänmaa toistuu juhlapuheissa, artikkeleissa ja sotilaiden valoissa. Isänmaallisuus on haastava termi purettavaksi; on hankalaa, jollei jopa mahdotonta määritellä tarkasti, mitä arvoja ja ajatuksia termiin sisältyy. Aihe nousi esiin myös haastatteluissa, kun pohdittiin motiiveita työskennellä Puolustusvoimissa. Tähän aiheeseen palataan tarkemmin luvussa 3.3. Isänmaallisuus on kuitenkin tunnettu termi Puolustusvoimissa ja se voi toimia eräänä yhdistävänä tekijänä. Olisikin tärkeää tutkia minkälaisia arvoja isänmaallisuuteen Puolustusvoimissa liitetään, eikä ainoastaan tarkastella asiaa itse organisaation, vaan myös siinä toimivien yksilöiden näkökulmasta, sillä on melko varmaa, että nämä ajatukset vaikuttavat Puolustusvoimien toimintaan ja käytäntöihin.

Kuten aiemmin on tullut esiin, on maanpuolustus ensimmäinen Puolustusvoimien kolmesta ydintehtävästä, jonka ansiosta se luonnollisesti määrittää itse organisaatiota ja toimintaa siinä. Tämä tehtävä esiintyi myös aineistossa erittäin vahvana verrattuna kahteen muuhun Puolustusvoimille määritellyyn tehtävään. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin käsitepari rauhan aika ja sodan aika. Monet Puolustusvoimissa tuntuvat näkevän, että Puolustusvoimien ydintehtävä on juuri sotilaallisessa maanpuolustuksessa. Kaikille tehtäville on määritettävä sodan ajan rooli ja toimintamalli.

”[...] ollaan niin kuin siltä varalta täällä, että jos jotain tapahtuu, et se on aika hullua, että toivotaan, että meitä ei tarvitsisi olla.” (Haastattelu, hankintasihteeri)

”Mä hoidan tätä hallintoa täällä ra-tilanteessa, mutta jos se mun hallinnollisen työn tulos ei hyödytä sitten siinä sa-tilanteessa, niin on se sitten turhaa. Ne ovat hyvin pitkälti naimisissa meillä keskenään.” (Haastattelu, suunnittelija)

Vaikka osa haastateltavista hiukan kyseenalaisti asetelmaa, missä Puolustusvoimien toiminnan katsotaan tähtäävän vain sotilaalliseen maanpuolustukseen, on tämä yleisesti tunnistettu asetelma, josta nousee hyvin esiin, että Puolustusvoimia pidetään juuri sotilaallisena organisaationa. Tämä voidaan huomata myös viittauksista siviilimaailmaan erotuksena

”meistä”. Tämä tuo organisaatioon lisää erityispiirteitä, joita voidaan pitää leimallisina juuri sotilasorganisaatiolle. Haastateltavat tuovat esiin vahvan hierarkkisuuden. Myös selkeitä käsky- ja esimiessuhteita ja pyrkimyksiä linjaorganisaatioon korostetaan. Kuten eräs haastateltava kuvaa:

”[...] meidän ollaan ihan tavattoman hierarkkinen. [...] meillä se asetti on kuitenkin aika vahva, että sehän on pyhä sillä lailla, että kaikki tiedostaa sen olemassaolon.”
(Haastattelu, hankintasihteeri)

Aineiston perusteella voidaan siis nostaa esille ainakin kaksi vahvaa arvoa, jotka näkyvät niin sotilas- kuin siviilipuolella: Puolustusvoimien yhtenäisyys ja isänmaallisuus. Nämä molemmat vaikuttavat Puolustusvoimien toimintaan ja niitä molempia olisi syytä tarkastella lähemmin. On myös tärkeää huomioida kuinka työntekijät suhtautuvat Puolustusvoimiin sotilaallisena organisaationa, jonka päätehtäväksi monet tunnistavat sodan ajan tilanteen. Näihin teemoihin palataan vielä myöhemmin, seuraavaksi huomio kiinnitetään Puolustusvoimien hallinnon jakautumiseen sotilaalliseen ja liiketaloudelliseen puoleen.

3.2 Sotilas ja hallinto

Aiemmassa luvussa kuvailtiin aineistosta nousseita arvoja ja erityispiirteitä, joita voidaan liittää Puolustusvoimiin ja siinä esiintyviin käytäntöihin. Marko Laaksonen kuvaa väitöskirjassaan ”Merkillinen strategia” (2009) puolustushallinnon organisaatiokulttuuria. Hän katsoo, että sotilaskulttuuria kuvataan usein autoritääriseksi, jolloin voimakas hierarkia ja asioiden suorittaminen traditionaalisesti korostuu. Hän nostaa esiin myös näkökulmia, joiden mukaan organisaatiokulttuuriin kuuluisi oman organisaation korostaminen, ehkä jopa ihanteellistaminen, sekä tiedonkulun säännöstely ja sotilaskäskyyn nojautuminen, jolloin päätöstä ei tarvitse perustella. (Laaksonen 2009.) Haastatteluissa kuvataan organisaatiota ja päätöksentekoa hyvin erilaisista näkökulmista:

”Tsaarinaikainen, byrokraattinen, hidas, kankea, melkeinpä koominen ajoittain. Et vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee, sellainen iso ikiliikkuja, joka pyörii ja kenelläkään ei oikeestaan ole hajua minne se on menossa.” (Haastattelu, informaattikko)

”[...] mutta kyllä se uusi upseeri päättää mitä tehdään jatkossa ja vetää paletin uusiksi. Ja sitten sopeudutaan ja noudatetaan käskyjä” (Haastattelu, informaattikko)

”Mutta jos muuhun julkishallintoon vertaa, niin onhan tämä semmonen dynaaminen ja nimenomaan edelläkävijä.” (Haastattelu, hankintasihteeri)

”Että Puolustusvoimissa paljon asioita hoidetaan puhumalla ja silloin sun on pystyttävä perustelemaan. Ja hyvin pitkälle, korkealle tasolle, pystytään vaikuttamaan päätöksiin ja itse asiassa sehän on jokaisen velvollisuus. [...] et siinä mielessä se on minusta oikein hyvä tapa hoitaa asioita, koska se on yllättävän demokraattinen[...].” (Haastattelu, informaattikko 2)

Puolustusvoimien hallinnollisessa kulttuurissa voidaan siis nähdä melko traditionaalisia arvoja, mutta myös keskusteleavuutta ja modernisuutta. Laaksonen (emt) tuo myös ilmi, että vaikka näitä yllä kuvattuja perinteisesti Puolustusvoimien hallintoon liitettyjä ominaisuuksia voidaan yhä löytää, on kulttuuri voinut muuttua ”siviilimäisempään” suuntaan. Kuten eräs haastateltavista kuvaa sotilasorganisaatiota:

”On se jäykkä, mutta muutama upseeripolvi, kun mennään, niin varmasti se vaikuttaa. Ei ikuisesti voida olla valtio valtiossa. Mitä mä nyt tässä kolmen vuoden aikana oon nähnyt sitä, että se pikkuhiljaa alkaa antaa periksi.” (Haastattelu, informaatikko)

Tuntuu, että sekä Laaksonen että haastateltavat tekevät selvää jakoa sotilaalliseen ja muuhun organisaatioon. Tämän tutkimuksen yhteydessä tuntuukin luontevalta jakaa Puolustusvoimien hallinnollinen organisaatio liiketaloudelliseen ja sotilaalliseen puoleen. Haastattelujen perusteella liiketaloudelliseen puoleen lukeutuisi taloudellisen suorituskyvyn parantaminen ja tarkkailu, joka tähtäisi mahdollisimman tehokkaaseen organisaatioon. Liiketaloudellisen puolen tavoitteet ja ihanteet tuntuvat viistävän melko läheltä niin sanotun New Public Managementin (NPM) ajatusmaailmaa. Tällä viitataan valtionhallinnossa 1980-luvulta yleistyneeseen hallintotapaan, jonka ydinidea on valtionhallinnon voimakkaampi suuntautuneisuus markkinoihin, jolloin uskotaan saavutettavan suurempaa taloudellista tehokkuutta. Tunnettuja ydinsanoja NPM:n piirissä ovat tehostaminen, työn tuottavuus ja tulosjohtaminen. Myös Laaksonen (emt) tuo esille näkemyksen, jonka mukaan strateginen johtaminen puolustushallinnossa toimii kahden erilaisen toimintalogiikan alaisena: sotilaslogiikan ja hallintologian.

Haastateltavat tuovat esiin hallinnon sotilaspuolta työssään yhteydessä sodan ja rauhan ajan toimintaan.

”No hallinnollisella puolella joutuu aina ottamaan huomioon sotilaalliset näkökohdat, et se on se mantra, että kaikessa täytyy olla sa-valmius.” (Haastattelu, informaatikko)

Muutoin hallinnon sotilaallinen puoli jää haastatteluissa jokseenkin abstraktille tasolle, mikä voi johtua siitä, että siviilihaastateltavat eivät välttämättä koe kuuluvansa tähän sotilaalliseen puoleen, eivätkä näin ollen tunne sitä kovin hyvin. Laaksonen (emt) kuvaa sotilaslogiikan rakentuvan Puolustusvoimia käsittelevän lain päälle ja keskittyvän sotilaalliseen suorituskykyyn käyttöön, jolloin toiminnan logiikka on sotatieteellinen. Hän on myös havainnollistanut asetelmaa alla olevan kuvion avulla. Kuviosta 2 voimme nähdä, että Laaksonen hahmotelma osuu melko lähelle myös haastatteluista löytyneitä määritelmiä sodan ajan ja rauhan ajan organisaatioista sekä niiden sitoutuneisuudesta sotilas- ja liiketalousalueisiin. Vaikuttaisi siltä, että Laaksonen löytämä hallinnollinen ja sotilaallinen logiikka vastaisi tämän tutkimuksen liiketaloudellista ja sotilaallista puolta.



Kuvio 2 (Laaksonen 2009)

Tutkimus antaisi viitteitä, että jako liiketaloudelliseen ja sotilaalliseen löytyisi Puolustusvoimista laajemminkin kuin vain hallinnosta. Tämä näkemys vahvistuu, kun tutustuu Laaksonen tutkimukseen ja ajatuksiin strategisesta johtamisesta Puolustusvoimissa. Omassa tutkimuksessani nämä puolet ovat hyvin kietoutuneita toisiinsa, jolloin niitä on mahdotonta täysin erottaa toisistaan. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia aihetta lähemmin ja pohtia elääkö niissä erilaisia ajatuksia siitä, minkälainen organisaatio tai instituutio Puolustusvoimat on tai minkälainen sen tulisi olla. Yksi näkökulma aiheeseen on, että nämä puolet kietoutuvat ajan kuluessa yhä tiukemmin toisiinsa. Tällöin niiden edustamat arvot sekoittuvat, lainaten toisiltaan. On kuitenkin mahdotonta ennustaa, mitkä ajatusmallit tulevat korostumaan missäkin kohdin. Ainakin tämän tutkimuksen pohjalta on havaittavissa valumista molempiin suuntiin. Hallinnossa puhutaan yhä vahvasti sodan ajan vaatimuksista, mutta on myös nähtävissä paineita rauhan ajan toiminnan kehittämiseen tehokkaammaksi. Tällaiset näkökannat, kuten myös Laaksonen kuvaus mahdollisesti siviilimäisemmäksi muuttuneesta organisaatiokulttuurista, voivat kertoa eri puolien sekoittumisesta. Hallintopuolen puheta-voissa myös vilahtelevat sotilaalliset termit. On siis vaikea kuvitella, että toinen ajattelumalli korvaisi toista. Ei myöskään tulisi lähteä näkökannasta, jonka mukaan nämä olisivat vastakkaisia malleja, vaan on oletettavaa, että molemmille on paikkansa ja molemmille on tarvetta. Olisi kuitenkin syytä tutkia aihetta syvemmin, sillä näiden teemojen toistuvuus osoittaa niiden olemassaolon vaikutuksen organisaatioon.

3.3 Siviili, sotilas ja maanpuolustus

Aineistosta nousee voimakkaana eräs jaottelu: jako sotilaisiin ja siviileihin. Se nousee eräänlaisena binäärioppositiiona, jota tekevät sekä sotilas- että siviilihenkilöstö. Toisaalta on tuotava esiin, että haastatteluissa monet halusivat korostaa, etteivät he aktiivisesti huomaa tätä jakoa, eikä se korostu itse työssä. On kuitenkin selvää, että Puolustusvoimissa elää jako sotilaisiin ja siviileihin; heillä on erilaiset tehtävät ja heille on erilaiset rooliodotukset.

Puolustusvoimat on tuottanut itsestään työnantajana mainoselokuvan, jolla pyritään tavoittamaan varsinkin siviilityöntekijöitä ja tiedottamaan ulospäin Puolustusvoimien monialaisuudesta. Elokuva alkaa, kun sotilas nappaa maasta pakatun laskuvarjon, suorittaa laskuvarjohypyn ja palauttaa käytetyn varjon varusvaraston siviilityöntekijöille. Tämän jälkeen ruutuun ilmestyy teksti: ”Puolustusvoimien toinen puoli”, jonka jälkeen esitellään monia erilaisia työmahdollisuuksia, mitä Puolustusvoimat tarjoavat. Huomio kiinnittyy juuri tekstiin, jossa korostetaan ”toista puolta”. Toisaalta on varsin luontevaa, että Puolustusvoimat haluaa esitellä siviilien ulkomaailmaan jokseenkin näkymätöntä työtä, mutta samalla tulee tehdyksi varsin voimakas jako kahteen eri puoleen; itse sotilastyöhön ja johonkin muuhun. Elokuva esittelee näitä toisia tehtäviä laajasti, mutta sanomaksi tuntuu kiteytyvän, että tämä muu on siviileiden työtä ja elokuvan valossa monesti tehtävät liittyvät sotilaiden työn tukemiseen. Elokuvan lausevalinta kertoo johdon tasolla elävästä erottelusta Puolustusvoimien kahteen puoleen.

Voisimme tarkastella jakoa siviileihin ja sotilaisiin myös aiemmissa luvuissa esiintuoduista näkökulmista. Toisaalta jaon voidaan nähdä edustavan binäärioppositioajattelua, jota on nähtävissä muutoinkin sotilaskulttuurissa. Tällöin siviilit olisivat jotain, mikä suljetaan sotilaallisen ulkopuolelle. Tämä ei tarkoita, että Puolustusvoimissa työskentelevät siviilit täysin sysättäisiin ulkomaailman piiriin, mutta he eivät kuitenkaan kuulu sotilaiden edustamaan sisäryhmään. Tämä on selvää, kun siviilityöntekijät kuvailevat kuinka lähes kaikki upseerit tuntevat toisensa ja jakavat samanlaisen kulttuuritaustan. Toisaalta siviilit voidaan nähdä yhteydessä jaotteluun hallinnolliseen ja sotilaalliseen, jolloin siviilit edustaisivat hallinnollista ja rauhan ajan organisaatiota. Myös Marko Laaksonen erottelee ”siivilimäisemmän” hallintokulttuurin sotilaallisesta (2009). Tällaiset jaottelut ovat yksinkertaistavia, mutta tästä näkökulmasta voidaan pohtia mikä on siviilin paikka Puolustusvoimissa.

Vahvimmin erottelu nousi esiin puheessa upseereiden urakierrosta ja puheessa urapoluista.

”No ei täs organisaatiossa siviilillä ole sellaista tietynlaista, että sitä ollaan nyt kehittämässä siviilin urapolkua. Mut ei se ihan samalla tavalla ole.” (Haastattelu, suunnittelija)

”Siviilit pysyy hirveen vahvasti paikallaan, siis täähän se mein tää rakenne on. [...] Onko se oma valinta vai onko se pakko?” (Haastattelu, hankintasihteeri)

Kaikissa haastatteluissa tunnistettiin ilmiö, jossa upseerit kiertävät ja luovat uraansa siviilien pysyessä paikoillaan, vaikka tietenkään tämä ei kaikkien siviilien kohdalla pidä paikkaansa. Monet nostivat esiin näkökulmaa, jonka mukaan siviilin ei edes pitäisi tulla Puolustusvoimiin luomaan uraa. Eräs upseeri ihmetteli, että miksi siviili edes tulisi sotilasorganisaatioon, jos hänellä on työhön liittyviä kunnianhimoja. Toisaalta tämä tuntui johtavan siihen, että urakehitystä kaipaavat siviilit vaihtavat työpaikkaa.

”Ja kieltämättä, kyllä meilläkin se tiedetään, että sellaiset ihmiset, jotka innokkaasti kouluttautuvat ja ovat halukkaita kaiken uuden oppimiseen, niin heillä on suurempi riski myös sitten innostua niistä työpaikoista, jotka tulee sen oman piikkilanka-aidan ulkopuolelta” (Haastattelu, informaatikko 2)

”Ei niillä loppujen lopuksi kauheasti ole etenemismahdollisuuksia, mutta ei tämä organisaatio niitä pysty tarjoamaan, mä luulen. Et ei sellaista täydellistä tuu. Mutta sitä varten on olemassa tää muu työmaailma, jossa pystyy sitten etenemään urallaan.” (Haastattelu, suunnittelija)

Keskustelu siviilien paikallaan pysyvyydestä kiinnittyy keskusteluun Puolustusvoimista sotilasorganisaationa. Lähes kaikki haastateltavat näkevät Puolustusvoimien ydintehtävän liittyvän aseelliseen maanpuolustukseen, vaikka tämä on vain yksi Puolustusvoimia käsittelevässä laissa esitetty vastuualue. Jos organisaation tarkoitus kiinnitetään juuri tähän yhteen näkökantaan, voidaan pohtia uudestaan siviilien paikkaa Puolustusvoimissa. Tällöin suorittamisen ytimessä olisivat sotilaat, ja siviilien tarkoitus olisi tarjota toimintaa, joka tukee sotilaallista maanpuolustusta ja johon sotilaiden ei syystä tai toisesta kannata ryhtyä, tai johon he eivät kykene. Tämä on luultavasti perinteisesti ollutkin siviilien tehtävä, ja edelleen pysyvyys siviilien keskuudessa on vahvempaa juuri tukevissa tehtävissä.

”Must tuntuu, et sellaiset kyl, jol on just ammatillinen koulutus, niin sellaset on ehkä pysyvempiä, kuin mitä ylempäs mennään.” (Haastattelu, informaatikko2)

Syiksi pysyä Puolustusvoimien palveluksessa siviilinä nousivat useissa eri yhteyksissä turvallisuus ja jatkuvuus, sekä joissain yhteyksissä myös pienemmät tulospaineet kuin yksityisellä puolella. Erääksi tekijäksi nousi myös maanpuolustustahto.

Hakeutumiseen sotilasuralle yhdistetään usein jo luvussa 3.1 esitelty isänmaallisuus. Voidaan sanoa, että tämä on toivottu ominaisuus ammattiupseerissa, ainakin valojen, lupausten ja muiden perinteiden valossa. Isänmaallisuus nousi esiin myös joissain haastatteluissa, kuten eräs haastateltava kuvaa:

”Voi olla, että mä oisin puolustusvoimissa, mutta se olisi niin kuin ideologisista syistä tavallaan. Mä tunnen, että tää firma tekee hyvää duunia ja tärkeätä duunia, niin ehkä sen takia idealistina olisin täällä.” (Haastattelu, suunnittelija)

Viittauksia isänmaallisuuteen nousi esiin myös pohdittaessa uusien siviilien hakeutumista Puolustusvoimiin töihin. Eräs haastateltava pohtii, kuinka nuorempaa polvea saadaan sitoutettua Puolustusvoimiin, jos tällainen ideologinen ajatustapa tuntuu vieraalta. Samaa keskustelua on käyty sotilaskoulutettavista sekä julkisuudessa että Maanpuolustuskorkeakoulun käytävillä. Tämä keskustelu liitetään usein ajatukseen maanpuolustustahdosta. Katsotaan, että upseerioppilaalla tai varusmiehellä olisi hyvä olla maanpuolustustahtoa, joka takaisi motivaation vaativaan tehtävään. Maanpuolustustahtoa on tutkittu Suomessa jo 1960-luvulta lähtien. Se liitetään tunneperäisyyteen sekä solidaarisuuteen omaa kansakuntaa kohtaan ja tästä syntyvään haluun turvata yhteiskunnan vapaus, turvallisuus ja hyvinvointi (Henkisen maanpuolustuksen komitea 1962).

Voimme pohtia maanpuolustustahtoa yhteydessä siviileihin. Siviilityöntekijöiltä ei vaadita tällaista tahtoa, mutta osan kohdalla se haastatteluissa tulee esiin. Se esitetään motiivina löytää työstä mielekkyyttä ja selityksenä, miksi siedetään mahdollisesti alempaa palkkatasoa kuin yksityisellä puolella. Upseereilla ja sotilailla maanpuolustustahtoon liittyy ajatus kestää vastoinkäymisiä, mutta myös tahto ja mahdollisuus palvella maataan parhaan taitonsa mukaan. Siviileiden kohdalla tämä tuntuu sisältävän lähinnä syyn kestää vastoinkäymisiä. Tiukasti katsottuna siviilillä, paikallaan pysyvänä sotilaiden tukioorganisaation osasena, ei ole paikkaa palvella maataan parhaan taitonsa mukaisesti, vaan hänen tulee sopeutua, ilman kunnianhimoa, paikkaansa organisaatiossa. Kunnianhimolla ei tässä viitata tahtoon nousta organisaation ylimpään johtoon, vaan halua kehittyä ammatillisesti ja löytää haasteellisia työtehtäviä. Tämä on tietysti kovin kärjistäen esitetty, sillä kaikilta siviilityöntekijöiltä ei suinkaan löydy motiiveistaan maanpuolustustahtoa ja toisaalta monet kokevat tekevänsä mielenkiintoista ja haastavaa työtä. Kuitenkin erään upseerin kommentti siitä, miksi tulla siviilinä sotilasorganisaatioon rakentamaan uraa, toistuu osassa haastatteluja ja nostaa esiin kysymyksiä siviilin oikeudesta palvella maataan parhaan taitonsa mukaan Puolustusvoimissa. Kommentti tuntuu sisältävän oletuksen, että siviilin ainoa tapa palvella maataan on palvella sotilasorganisaation ja juuri sotilaiden tarpeita.

Yllä esitetty kommentti sitoo Puolustusvoimien tarkoituksen melko vahvasti sotilaalliseen maanpuolustukseen. Näkökanta nousee myös haastatteluissa vahvasti esille:

”Eli erityispiirrehän täällä on se varsinainen ydintehtävä, kun on voimankäyttöorganisaatiosta kysymys loppu viimeksi.” (Haastattelu, upseeri)

Tuntuukin, että työntekijöiden mielissä aseellinen maanpuolustus on Puolustusvoimien ydintehtävä, tuodaanhan se myös laissa ydintehtäviä lueteltaessa ensimmäisenä esiin. Tämä näkökanta tuotiin esille myös luvun 3.1 yhteydessä Puolustusvoimissa esiintyviin vahvoihin arvoihin ja yhtenäisyyteen. Jos juuri sotilaallinen maanpuolustus nähdään Puolustusvoimien ydintehtävänä, vaikuttaa se myös siviilin paikkaan organisaatiossa. Tällöin siviili nähtäisiin alisteisena sotilaiden ja sotilasorganisaation tarpeille, sillä muut tavat puolustaa maata sekä muut organisaation tehtävät heikkenisivät tämän ydintehtävän alla. Tämän aineiston perusteella voidaan sanoa, että monien mielissä sotilaallinen maanpuolustus koetaan vahvasti Puolustusvoimien ydintehtäväksi. Tätä olisi tärkeää kartoittaa laajemmin ja tutkia ajatusrakenteen lähtökohtia sekä seurauksia.

Haastatteluissa nostettiin näkyviin sotilaallisen maanpuolustuksen lisäksi myös muita Puolustusvoimien tehtäviä:

”[...] siis toki kriisi voi tulla, mutta se ei ole puhdas tällainen vanhan mallinen sotilaallinen kriisi, jossa sitten taas tää instituutio ja totaalisuus niin kuin korostuu. Vaan toiminta on osana, väittäisin, että ainakin itellä on sellainen näkemys, että Puolustusvoimien toiminta niin normaalioloissa kuin poikkeusoloissakin, niin se on osana yhteiskuntaa hyvin pitkälle.” (Haastattelu, upseeri)

Toinen haastateltava puhui kriisinhallintatehtävistä pohtiessaan asioita, joilla Puolustusvoimat voisi erottautua kiinnostavana työnantajana työmarkkinoilla. Näin hän liittää siviilit ja asiantuntijuuden osaksi kriisinhallintaa. Toisaalta vaihtuvuuden ongelma nousee esiin myös puhuttaessa asiantuntijoista. Asiantuntijuus määrittyy juuri tietynlaisena pysähtymisenä ja syventymisenä tietyn asian äärelle ja joitakin haastateltavia huolestuttaa juuri tällaisen asiantuntijuuden virtaaminen ulos Puolustusvoimista. Toisaalta jos Puolustusvoimien ydintehävä on yhä sidottu voimakkaasti vain edellä esitettyyn aseelliseen maanpuolustukseen, ei organisaatiolla ole välttämättä tarvetta pysyväälle asiantuntijuudelle, jolloin siviileiden urapolun kehittämiseen ei kannata uhrata aikaa. Tämä näkökanta tulee kuitenkin haastetuksi ainakin SAP-järjestelmän yhteydessä.

Upseereiden urakierto nousee haastatteluissa keskiöön puhuttaessa asiantuntijuudesta. Urakierto paikasta toiseen estää monilta upseereilta jonkin tietyn asian syvemmän osaamisen. Tällöin siviileitä tarvitaan juuri asiantuntijatehtäviin. Haastateltavat myös nostavat ongelmaksi sen, että esimies jatkuvasti vaihtuu, jolloin organisaatio on jatkuvassa muutoksen tilassa. Toisaalta siviileiden paikallaan pysyvyys saa uusia piirteitä yhdistettynä organisaation jatkuvaan muutokseen:

”Mutta totta kai se, että itse edustat organisaation muistia, jos näin voi sanoa, niin siinä on organisaatiolle juuri se hyöty, että ei varmaan toisteta samoja virheitä.” (Haastattelu, upseeri)

Siviilit siis mahdollisesti toimivat yksiköidensä muistina ja hahmottavat kokonaisuuksia. Toisaalta voidaan katsoa, että tämä tuo siviileille paljon valtaa organisaatiossa. Eräs haastateltava kuvaa tunteitaan seuraavasti:

”Mutta nyt kun nää upseerit on kaikki tässä ympärillä vaihtunut ja ite on ainoa joka täällä on, niin sitä on aika niiku turvallinen olo olla täällä. Ei tarvii miettiä, että mitäköhän toi nyt mietti. Sä voit aika paljon tehdä sitä omaa työtäsi rauhassa.” (Haastattelu, suunnittelija)

Tämän näkökannan mukaan upseereiden vaihtuvuus antaa siviilille liikkumatilaa ja mahdollisesti myös asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa. Mutta toisaalta tätä näkökantaa myös kyseenalaistetaan haastatteluissa, kuten eräs haastateltava kuvaa esimiestensä urakiertoa:

”Siihenkin olen törmännyt, että siviilillä voi olla se hiljainen tieto mitä on ennen tehty, mutta kyllä se uus upseeri päättää mitä tehdään jatkossa ja vetää paletin uusiksi. Ja sitten sopeudutaan ja noudatetaan käskyjä.” (Haastattelu, informaatikko)

”Ja sitten sen siirron lähestyessä syntyy tarve jättää jälkensä. Että kai se on sitten positiivinenkin puoli, että kun on kaksi vuotta yhdessä paikassa, niin ei ehdi tehdä ainakaan kauheesti vahinkoa, mutta ei niistä kauheasti hyötyäkään ole.” (Haastattelu, informaatikko)

Tämän näkökannan mukaan siviilillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa esimiehensä toimintaan, vaan esimiehet tulevat ja menevät ja heidän käskyjään noudatetaan, vaikka valintoja ei pidettäisi järkevinä. Toki laajassa organisaatiossa esimiehiä kuitenkin on monenlaisia, vaikka koulutuslähtökohdat olisivatkin upseereille samat. Osassa haastatteluista urakierto nousee positiiviseen valoon tapana opetella esimiestaitoja erilaisissa tilanteissa ja tapana karsia huonot käytännöt pois.

On myös mielenkiintoista tarkastella kuinka upseeri paikantuu organisaatiossa haastattelujen perusteella. Haastateltavat nostavat juuri upseerit esiin ja vaikka he toisaalta kuvailevat upseereiden olevan myös yksilöitä, löytyy puheista jähmettynyt malli. Siviilihaastateltavat puhuvat paljon upseereiden yhtenäisyydestä, jonka he liittävät yhteiseen tiiviiseen koulutukseen, joka luo upseereille siteitä muihin vuosikurssien tovereihin ja liittää heidät osaksi upseeriperinteitä ja upseerikulttuuria.

”Ne on aika pieni joukko loppujen lopuksi. Et jos aattelee noin niiku yleisesti ottaen, niin ne on kaikki käynyt saman koulun, niillä on sama koulutustausta, niillä on sama kulttuuritausta. Upseereilla se on paikka kuin paikka, niin yleensä aina tuttuja löytyy” (Haastattelu, suunnittelija)

Yhteisöllisyys ja yhteiset perinteet nousevat myös yleisesti upseereiden puheissa esiin asiana, josta ollaan ylpeitä. Vahva yhteisöllisyys tuo mukanaan myös tietynlaiset rooliodotukset, jotka myös nousivat haastatteluissa esille:

”Sit meillä on tietysti tietynlaisia kulttuurillisia tekijöitä, kadettien upseerikasvatus, taapakulttuurikasvatus, kaikki tämmönen mikä voi tuntua ulkopuolisesta, että tämä on niin kuin ylimääräistä. Mut se taas palvelee sitä Puolustusvoimien upseerille on asetettu tietynlainen malli, mikä hänen täytyy olla, jos hän ei sitä ole, niin hän ei pysty sitä tekevää täyttämään.” (Haastattelu, suunnittelija)

Nämä rooliodotukset voidaan myös liittää luvussa 3.1 esitettyyn keskusteluun akateemisesta upseerista. Keskustelussa tuntuu välittyvän idea, ettei akateemisuus mahdu tähän perinteeseen upseerin malliin, jolloin aihe aiheuttaa kuohuntaa yhteisössä. Voidaan myös pohtia, mihin nämä rooliodotukset perustuvat, minkä tehtävän täyttämiseen ne liittyvät. Liittyvätkö rooliodotukset aineistossa vahvasti esiin nousseeseen sodan ajan tilanteeseen, johon sotilaallinen maanpuolustus haastateltavien puheessa sitoutuu? Voisiko olla, että tämä perin-

teinen Puolustusvoimien toimintamalli on muuttumassa tai ainakin laajenemassa siten, että kriisinhallinta ja toisten viranomaisten tukeminen saa aikaisempaa enemmän painoarvoa? Tällöin voi olla tarpeellista kehittää Puolustusvoimien toimintaa, ja tämä toimintatapojen muutos voi vaikuttaa niin upseereiden kuin siviilienkin tehtäviin ja heihin kohdistuviin odotuksiin.

Upseerit esimiehinä puhuttavat urakierron yhteydessä, ja kuten yllä on kuvattu, siinä nähdään sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Toisaalta urakierto kerryttää kokemusta ja esimiestaitoja, mutta toisaalta kiertoon tuntuu useampienkin haastateltavien mielestä sisältyvän rakenne, jossa uusi esimies haluaa jättää jälkensä organisaatioon, jolloin pitkän linjan toiminta vaarantuu tai ainakin hetkellisesti häiriintyy.

”Mut se on tuo ylempi upseeristo on juuri se siinä niin kuin kohtuu lyhyellä syklillä siirtyä joukko-osastosta toiseen ja sitten on myös kansainvälisissä tehtävissä, joka sitten muuttaa kokonaan tän tavallaan sijaistamisen ja asioiden hoitamisen. Se on niin kuin koko ajan, ei nyt kriisitilassa, mutta vähän niin kuin eletään koko ajan sellaisissa poikkeusoloissa.” (Haastattelu, informaatikko 2)

Monet haastateltavat kertovat kokevansa Puolustusvoimat organisaationa jokseenkin kaoottisena. He kuvaavat kuinka on vaikea havaita käskysuhteita ja löytää vastuuhenkilöitä sekä huomauttavat, että toimintatavat voivat poiketa paljonkin eri yksiköiden välillä. Tämä on melko normaali ilmiö suurissa organisaatioissa. Puolustusvoimien kohdalla siinä on kuitenkin mielenkiintoinen piirre, sillä toisaalta haastateltavat kertovat sotilasorganisaatiossa olevan selkeät käskysuhteet ja vastuualueet. Tästä huolimatta monet ovat huomanneet, kuinka vastuualueista on vaikea ottaa selvää ja pitkältä tulevien määräysten alkuperä hämärtyy. Tämä liittyy mahdollisesti sotilasorganisaation toiseen puoleen, missä tiedonkulkua säännöstellään, eikä päätöksiä perustella. Kuitenkin organisaation sisällä osataan rationalisoida molemmat puolet, näennäinen tehokkuus ja selvät käskysuhteet ja toisaalta yksilön kokemaaos:

”Niin se joskus tällanen vastuullisen henkilön löytäminen on vaikeaa. Niin sitten minulle sanottiin takaisin, että tiedät, että olet töissä organisaatiossa, jossa täytyy koko ajan varautua tällaiseen vikaviestintään ja poikkeusoloihin. Että tiedä, että tämä on koko ajan sitä harjoitusta.” (Haastattelu, informaatikko 2)

Kaaoksen tuntua ei siis välttämättä koeta ongelmalliseksi. Tällaisissa tilanteissa korostuu yksilön kyky hoitaa asiansa puhumalla ja laaja sosiaalinen verkosto. Tosin tällainen tuntuu haastatteluiden perusteella olevan nimenomaan upseeristolla, eikä niinkään siviileillä, joiden täytyy luoda sellainen tyhjästä käyttäen apunaan omaa sosiaalisuuttaan tai esimiehen valmista verkostoa.

Puolustusvoimia määrittävät organisaationa sen ydintehtävät, joihin sisältyy voimankäyttöorganisaation erityispiirteitä. Oman osansa tuo myös sotilaallisuus, joka tuo mukanaan vahvaa hierarkkisuutta ja erityisiä toimintatapoja. Tuntuu, että haastatellut näkevät Puolus-

tusvoimien tehtävän melko traditionaalisessa valossa, jolloin ydintehtäväksi määrittyy sotilaallinen maanpuolustus, mikä vaikuttaa toimintaan organisaatiossa. Olisikin syytä pohtia miksi haastatelluilla on tästä vahva näkemys ja toisaalta onko tämä näkemys yhä validi nykymaailmassa. Erityispiirteensä nousee esiin myös tiukka jako upseereihin ja siviileihin, joka tuntuu omalta osaltaan nojaavan näkemykseen sotilaallisesta maanpuolustuksesta. Tämä määrittää siviilin paikkaa ja mahdollisesti urakehitystä organisaatiossa. Haastateltavat nostavat myös esiin upseerin tiukan muotin, joka varmasti vaikuttaa työyhteisöön. On myös huomioitava Puolustusvoimien erityispiirre instituutiona, jolloin siinä työskentelevien arvot vaikuttavat organisaation toimintaan ja toisaalta myös yhteiskunnan määritelmä instituutiosta voi vaikuttaa yhteisöön. Erittäin tärkeäksi arvoksi Puolustusvoimissa tuntuu nousevan yhtenäisyys ja yhteisöllisyys, joka varmasti palvelee organisaation päämääriä, mutta toisaalta voi tehdä organisaatiosta melko suljetun ja jopa muutosta vastustavan, varsinkin jos tämä muutos koetaan ulkoapäin tulevaksi. Mielenkiintoinen on myös huomio, että ainakin Puolustusvoimien hallinnollinen puoli voidaan jakaa kahtia niin sanottuun sotilaalliseen ja liiketaloudelliseen osaan. Nämä ulottuvuudet voidaan nähdä aineistossa erillisinä, mutta myös sekoittumista on havaittavissa. Seuraavaksi tarkastellaan SAP-järjestelmän jalkauttamista esimerkkinä Puolustusvoimien toiminnasta, mutta myös esimerkkinä tietynlaisesta sekoittumisesta, jota voidaan nähdä liiketaloudellisen ja sotilaallisen ulottuvuuden välillä.

4 SAP PUOLUSTUSVOIMISSA

SAP on lyhenne sanoista Systeme, Anwendungen und Produkte. Kyseessä on saksalaisen SAP AG -nimisen yrityksen kehittämä ohjelmistopohja, jonka tarkoitus on avustaa yrityksiä resurssien hallinnassa tietoteknisin ratkaisuin. Järjestelmästä on kehitetty armeijan ja puolustusvoimien käyttöön tarkoitettu DEF SAP, jonka pohjalta on Puolustusvoimille kehitetty ja kehitetään yhä omaa PV SAP -järjestelmää. Tällä hetkellä SAP-järjestelmää käytetään Puolustusvoimissa lähinnä varastohallintaan ja taloushallintoon, mutta järjestelmää voidaan käyttää resurssienhallintaan myös laajemmin. Sen käyttöä suunnitellaankin laajennettavan materiaali- ja taloushallinnasta myös henkilöstö- ja tiedonhallintaan sekä suunnitelmien toteutumisen arviointiin.

Järjestelmän avulla pyritään siirtämään mahdollisimman moni toiminnallisuus saman järjestelmän piiriin. Puolustusvoimien kohdalla tämä tarkoittaisi siirtymistä useista rinnakkaisista ohjelmista ja tietokannoista yhteen yhtenäiseen järjestelmään. SAP-käyttäjiä Puolustusvoimilla on noin 4500. Itse järjestelmän käyttö edellyttää erityisosaamista, eli SAP-käyttäjä on koulutettava tehtävänsä. Tehtäviä on erilaisia ja eritasoisia. Käyttäjän SAP-rooli, joita voi samanaikaisesti olla useampia, onkin riippuvainen hänen käyttöoikeuksistaan, jotka pyritään suhteuttamaan tehtävänsäkuvaan. Järjestelmä muodostaa käyttäjistään hierarkkisen kokonaisuuden: mitä korkeampi rooli on kyseessä, sitä enemmän valtuuksia järjestelmässä saa.

SAP on otettu käyttöön Puolustusvoimissa vuonna 2003 ja sen kehitystä ja toiminnallisuuksien laajentamista jatketaan yhä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella järjestelmän jalkauttamista. Jalkauttamista ja järjestelmää tarkastellaan myös suhteessa luvussa 3 esitelyihin havaintoihin Puolustusvoimista organisaationa.

4.1 SAP: puolesta ja vastaan

Alustavan kyselyn tarkoitus oli kartoittaa tutkittavaa kenttää eli ottaa selvää, kuinka SAP-järjestelmästä puhutaan, ja toisaalta mitä siitä puhutaan. Otosta ei voida pitää kattavana, mutta se tarjosi näköalan tutkittavaan aiheeseen. Kuten luvussa kaksi kuvattiin, tuli kyselyyn 13 vastausta. Vastauksista löytyy sekä positiivista että negatiivista, kuten myös jossain määrin esiintyi neutraalia puhetta järjestelmästä. Positiivisesti tai vähintäänkin neutraalisti suhtautuvat ne henkilöt, joilla on mielestään hyvä koulutus järjestelmään ja jotka joutuvat käyttämään sitä paljon.

”SAP-järjestelmä on mielestäni todella toimiva minun työtäni tukeva järjestelmä.” (Kysely, käyttäjä)

Negatiivisempaa suhtautumista löytyy niiltä henkilöiltä, joiden tietämystä järjestelmästä voidaan pitää heikompana ja joilla järjestelmän osaaminen ei ole kovinkaan vankkaa.

”SAP-järjestelmällä on vähän hidas tehdä tilauksia, järjestelmä on mielestäni aika kankea.” (Kysely, käyttäjä)

Toisaalta aineistosta löytyi myös paljon neutraalia tai jopa välinpitämättömyyden puhetta. Nämä henkilöt käyttävät järjestelmää rutiininomaisesti ja järjestelmä tuskin on lisännyt tai vähentänyt heidän työtaakkaansa. Suuria tunteita ei siis noussut alustavan kyselyn perusteella, vaikkakin niin sanottujen kehittäjien suhtautuminen järjestelmään oli monisanaisempi ja positiivisempi kuin muilla käyttäjillä.

Samankaltainen kysely tehtiin myös niin sanottujen epäkäyttäjien keskuudessa. Tämän kyselyn ydinasian tiivistä leikkisästi eräs SAP-järjestelmää käyttämätön henkilö kahvipöytäkeskustelussa: *”On olemassa kahdenlaisia SAP-käyttäjiä. Niitä joita vituttaa ja niitä joita vituttaa paljon.”* Tämä tuntuu johtuvan siitä, että epäkäyttäjät ovat kuulleet SAP-järjestelmästä kollegoiltaan lähinnä silloin, kun sen kanssa on ongelmia, eivätkä he ole saaneet järjestelmästä tietoa johdon tasolta. Tähän liittyy myös epätietoisuus järjestelmän käyttötavoista. Se nähdään lähinnä varasto- ja taloushallinnon työkaluna, eikä sen koeta koskettavan omaa alaa lainkaan. Yllättävää kuitenkin on, että monista negatiivisista näkökannoista huolimatta moni epäkäyttäjä suhtautuu järjestelmään toiveikkaasti, jos se tarjoaa tien ulos nykyisten järjestelmien sekasorrosta.

”Mikäli SAP mahdollistaa sen, että kaikki PV:n tietojärjestelmät saadaan yhden järjestelmän alle, niin järjestelmä helpottaa toimintaa (edellyttäen, että vihdoinkin saataisiin ihan oikeasti toimiva järjestelmä). Mikäli SAP on vain yksi järjestelmä lisää PV:n järjestelmäkenttään, niin en ole sen puolestapuhuja, koska jo nykyisin PV:llä on liikaa rinnakkaisia järjestelmiä (PVAH, VARTTI, KULTI, PVHR, SÄHKÖPOSTI, AVT-OPJO, CISSI, KOPO, WINHA ja HELPNET). Tässä olen siis luetellut ne järjestelmät, joita olen itse tähän mennessä virkaaurallani käyttänyt (eikä tässä edes ole kaikki PV:n järjestelmät).” (Kysely, epäkäyttäjä)

Koko aineistossa korostuu kuinka huonoksi järjestelmäksi PVAH, niin kutsuttu pahvi, koetaan. Tämä ja muut jokseenkin toimimattomat ohjelmistoratkaisut voivat toisaalta tasoittaa tietä uudelle järjestelmälle, mutta toisaalta myös vaikeuttaa sen jalkauttamista. Aineistoista voidaan havaita, kuinka väsynyt osa Puolustusvoimien henkilöstöstä on jatkuvaan tietotekniseen myllerrykseen.

Sekä alustavissa kyselyissä että muussa aineistossa toistuivat tietyt diskurssit. Puhetavat ovat mielenkiintoisia tarkastella, sillä ne tuovat sosiaalisia käytäntöjä näkyville. Yksi diskurssi liittyy ongelmakohtien paikallistamiseen organisaatiossa. Monet SAP-järjestelmän puolestapuhujat tai siihen positiivisesti suhtautuvat katsoivat, että mahdollinen vika tai kritiikin kohde ei ole itse järjestelmässä, vaan organisaatiossa tai siinä toimivissa yksilöissä.

”Käyttöönottovaiheessa vanhoja toimintamalleja ei kehitetty, vaan järjestelmää jouduttiin muokkaamaan liikaa organisaation tarpeita vastaavaksi.” (Kysely, käyttäjä)

Organisaatiota arvosteltiin jäykäksi ja yksilöitä liian parkkiintuneiksi vanhoihin toimintamalleihin. Yksilöitä myös arvosteltiin siitä, että he eivät aktiivisesti osallistu organisaation toiminnan kehittämiseen ja ole näin ollen valmiita oppimaan uutta.

”[...] ei tunnusteta sitä tosiasiaa, että itse ei ollut oikeassa paikassa oikeaan aikaan, vaikka sellaista olisi pyydetty.” (Haastattelu, upseeri)

”Mutta sille vanhemmalle väelle ei ole juuri merkitystä [tuleeko uusi järjestelmä]. Ei ne ole niitä aikaisempiakaan systeemejä viittinyt opetella koskaan. Ja laskee vaan aamukampaa eläkkeeseen, eläke lähestyy, mitäs tässä, vielä jos saa lykättyä tota opettelua, niin se on siinä.” (Haastattelu, informaatikko)

Usein tämän kaltainen arvostelu liittyi juuri vanhempiin työntekijöihin, jotka eivät ole totuneet jatkuviin muutoksiin työelämässä, saati sitten tietoteknisessä ympäristössä. Vanhempi polvi joutuu opettelemaan tietoteknisen maailman aivan erilaisista lähtökohdista, jolloin oppiminen voi olla hankalaa ja jopa epämiellyttävää. Jotkut toivatkin esiin, että aitoa muutosta toimintatavoissa saadaan aikaan, kunhan nuorempi polvi saadaan Puolustusvoimien palvelukseen.

Toinen aineistosta nouseva diskurssi kertoo SAP-järjestelmän paikantumisesta. Monet kokevat sen suorittavien tehtävien työkaluksi. Näin ollen se saatetaan mielikuvissa sulkea esimestehtävien ulkopuolelle.

”Toi Sappihan on sihteereiden hommaa.” (Haastattelu, informaatikko)

Mielikuva luultavasti kiinnittyy aktuaalisen tiedon puutteeseen siitä kuinka laaja järjestelmä SAP on. Toisaalta tällaiset mielikuvat saavat tukea reaali maailmasta, sillä toistaiseksi SAP-järjestelmää on käytetty nimenomaan varastoissa ja talousasioissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei järjestelmää käytettäisi esimestehtävissä. Järjestelmän markkinoinnin kannalta

voisi olla tärkeää pohtia, minkälaisia mielikuvia siihen liittyy, sillä jos sitä ei koeta omalle työnkuvallleen sopivaksi työkaluksi se torjutaan.

Osa käyttäjistä ja epäkäyttäjistä kiinnittää huomionsa SAP-järjestelmän käytettävyyteen puheessaan sen huonoista puolista.

”Se on tavaravirtojen liikutteluun tehty teollinen järjestelmä ja sitten jos pitää tilata jotain, esimerkiksi vaikka yksi kuulakärkikynä, niin sä kulutat siihen kolmen ihmisen työpäivät ja todennäköisesti se ei toimi se järjestelmä ja lopulta et sitten myöskään saa sitä kuulakärkikynää.” (Haastattelu, informaatikko)

”Kallis, vaikea, työläs, tarvitsee tukea [...].” (Kysehy, epäkäyttäjä)

SAP on kieltämättä raskas järjestelmä, koska se on kovin laaja. Kokemukset sen käytöstä luonnollisesti kiinnittyvät käyttäjän rooliin ja hänen käyttämiinsä sovelluksiin. Tämän aineiston perusteella on mahdotonta sanoa, mitkä järjestelmän osat koettiin toimimattomimpina. Yhteistä puheessa kuitenkin oli jatkuva muutos ja järjestelmän monimutkaisuus. Järjestelmä voi päivittyä ilman, että käyttäjä tietää miksi tai miten. Toisaalta, järjestelmää rajatussa roolissa tai järjestelmän kanssa harvoin työskentelevät käyttäjät saattavat kokea SAP-järjestelmän monimutkaiseksi. Eri järjestelmien toimintalogiikat myös eroavat toisistaan, jolloin monet tapahtumapolut SAP-järjestelmässä itsessään ovat toisinaan epäloogisia ja ne täytyy vain opetella ulkoa.

Itse käyttäjät nostivat usein esille näkemyksen, että SAP on vain työkalu. Tällä haluttiin joissain tapauksissa korostaa omaa henkilökohtaista osaamista toteamalla, että järjestelmän käytön oppii kuka vain, mutta sen soveltaminen on henkilökohtainen taito. Toisaalta toteamus piti sisällään ajatuksen, että kyseessä todellakin on vain järjestelmä ja samat tehtävät tulisi hoitaa sitä käyttäen tai ilman. Tämä nostaa SAP-järjestelmän työnantajan tarjoamaksi ja valikoimaksi työkaluksi. Onkin mielenkiintoista huomioda, että puhe SAP-järjestelmästä ei keskity pelkästään käytettävyyden ympärille, vaan suurempi painoarvo aineistosta nousseessa keskustelussa on jalkauttamisessa. Itse järjestelmä, joka nähdään vain työkaluna, ei herätä suuria tuntemuksia, vaan puhe suuntautuu koulutukseen, organisaatioon ja syihin ottaa SAP käyttöön Puolustusvoimissa.

4.2 SAP hallinnon työvälineenä

Luvussa 3.2 esitellään, kuinka Puolustusvoimien hallinto voidaan jakaa liiketaloudelliseen ja sotilaalliseen puoleen. Liiketaloudellinen puoli voidaan yhdistää niin sanottuun rauhan ajan ajatteluun, markkinavoimien vaatimuksiin ja mahdollisesti myös avautumiseen Puolustusvoimien ulkopuoliselle maailmalle. Sotilaallinen puoli taas edustaa sota-ajan vaatimuksia, sotatieteellistä näkökulmaa ja traditioita. Vaikka nämä puolet voidaan nähdä erillisinä, voidaan niiden välillä havaita myös sekoittumista ja valumista.

SAP-järjestelmästä puhuttaessa sekä sen esitteissä että esittelyissä nousee liiketaloudellinen puoli esiin. SAP-järjestelmän yhteydessä toistuvat termit, kuten tehostunut toiminta, osaamisen hallinta ja tuottavuuden kasvu. Nämä termit voidaan yhdistää New Public Managementin ideaan. Muutoinkin uusien järjestelmien kehitys ja käyttöönotto katsotaan kuuluvan NPM:in vaikutuksiin. SAP-järjestelmä on käytössä monilla julkisen sektorin toimijoilla niin kotimaassa kuin ulkomailla. Voimmekin tarkastella SAP-järjestelmää esimerkkinä liiketaloudellisesta puolesta, ja myös esimerkkinä NPM:sta.

SAP-järjestelmän yhteys liiketaloudelliseen hallinnon puoleen ja toisaalta NPM:iin näkyy paitsi aineistosta nousevassa puheessa, myös Puolustusvoimien projektisuunnitelmissa.

”SAP-järjestelmän on tarkoitus tuottaa oikeat ja riittävät tiedot johdon päätöksentekoon rahallisten resurssien osalta.” (Kysely, käyttäjä)

Projektisuunnitelmissa puolestaan puhutaan tiedon luotettavuudesta, keskittämisestä, tehostumisesta sekä integroidusta henkilöstön ja osaamisen hallinnasta. Nämä ovat käsitteitä jotka voidaan liittää markkinatalouteen ja ovat jokseenkin kaukana sotatieteen keskiöstä. Voidaan kuitenkin katsoa, että näiden tavoitteiden saavuttaminen palvelisi myös sota-ajan vaatimuksia. Toisaalta asioiden tehokas hallinta voidaan liittää sotatieteisiin ja erilaisten teknisten järjestelmien apua ei suinkaan ole torjuttu sotilasmaailman keskuudessa. On myös huomioitava, että Puolustusvoimien SAP on nimenomaan puolustusvoimien ja armeijan käyttöön tarkoitettu DEF SAP, joka pyrkii ottamaan huomioon juuri sotilaallisen organisaation erityistarpeita. SAP-järjestelmän ympärillä voidaan siis nähdä myös sekoittumista sotilaallisen ja liiketaloudellisen puolen välillä.

Liiketaloudellisen puolen työntymisestä sotilaalliseen puoleen kertoo myös ihmettely, joka on herännyt SAP-hierarkioiden äärellä. SAP toimii oman hierarkiapohjansa perusteella, eikä ota huomioon Puolustusvoimien perinteistä hierarkiajakoa. Alaisella voi näin ollen olla esimiestänsä laajemmat oikeudet järjestelmään, jos tehtävän hoitaminen näin edellyttää. Tähän on kuitenkin sopeuduttu, eikä järjestelmän hierarkiaa ole koetettu esimerkiksi taivuttaa Puolustusvoimien hierarkiaa tukevaksi. Tämä mahdollisesti kertoo Puolustusvoimien ymmärryksestä asiantuntijuuden tarpeellisuudelle ja toisaalta sotilaallisen puolen taipumisena tai sekoittumisena liiketaloudelliseen malliin. Voidaan myös pohtia koetaanko SAP-järjestelmä hyvin pitkälti juuri liiketaloudellisen puolen osaksi, jolloin sotilaallinen puoli ei koe asiaa edes relevantiksi omien fokustensa kannalta, vaikkakin kehittäjät puhuvat myös sovelluksista, joita voitaisiin hyödyntää juuri sodankäyntiin ja muuhun sotilaalliseen toimintaan. Tämän tutkimuksen pohjalta on hankalaa sanoa, jaetaanko tämä visio myös sotilaallisella puolella, vai nähdäänkö järjestelmän liittyvän vain puhtaasti hallinnollisiin toimintoihin.

Sekoittumiseen voi liittyä vastarintaa, sillä se tarkoittaa tavallisesti tarvetta kompromisseihin. Jos katsomme sotilaallisen puolen kiinnittyvän myös traditioihin ja yhtenäisyyteen, on oletettavaa, että jonkinlaista vastarintaa syntyy. Muutosvastarinta on erittäin tuttu termi Puolustusvoimissa ja se nousi myös haastatteluissa esille: Puolustusvoimissa tuntuu elävän oletus, että sen riveissä ollaan herkkiä vastustamaan muutosta. Tämä on myös nähtävissä ai-

neistossa, esimerkiksi yhteydessä aiemmin esiteltyyn sotilaalliseen akateemisuuteen. Kuitenkin SAP-järjestelmästä käydyissä keskusteluissa ja myös haastatteluisa vastarinta oli yllättävän pientä. Jokainen kehittäjästä kuvasi törmänneensä hyvin vähäiseen muutosvastarintaan. On kuitenkin huomionarvoista, että haastatellut edustavat työalansa puolesta Puolustusvoimien hallinnollista puolta. Tällä puolella työskentelee paljon siviilejä, ja se on aktiivisesti yhteydessä niin kutsuttuun siviilimaailmaan. SAP-järjestelmän kehittäjät ovat usein jo koulutuksensa puolesta kiinnostuneita talouteen sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvistä kysymyksistä, joka alueena ei ole sotilaallisen puolen ytimessä. On siis vaikeaa sanoa, olisivatko tulokset laajemmassa tutkimuksessa erilaisia. Samoin on otettava huomioon, että SAP pyrkii korjaamaan edellisten järjestelmien virheitä, joten henkilöstö, joka näkee SAP-järjestelmässä ulospääsyn heikommista ohjelmista, ei välttämättä ole kovin muutosvastarintainen. On kuitenkin muistettava, että aineistosta nousee myös negatiivista puhetta SAP-järjestelmästä, ja varsinkin epäkäyttäjien keskuudessa siihen suhtaudutaan epäilevästi. Siitä huolimatta tämän tutkimuksen pohjalta ei voida sanoa, onko tuo epäily juuri muutosvastarintaa. Kuten eräs haastateltavista kuvaa:

”[...] lainasin Petersonilta sellaisen lauseen, jossa luki, että ihmiset eivät vastusta itse muutosta, vaan tapaa jolla se toteutetaan.” (Haastattelu, upseeri)

4.3 SAP ja siviilit

SAP-järjestelmää on alun perin kehitetty pitkälti siviilien voimin. Kehittäjät toivatkin haastattelussa esiin, että sotilaallista näkökulmaa on kaivattu, sillä siviileillä ei ole tarpeeksi laajaa asiantuntijuutta siitä ja näin ollen järjestelmän kehittäminen vastaamaan koko Puolustusvoimien tarpeita on ollut haastavaa. Nytemmin tilanne on parantunut ja enemmän sotilastaustaisia henkilöitä on saatu SAP-järjestelmän kehittäjien piiriin. Kuitenkin edelleen monet käyttäjät ovat juuri siviileitä.

Osittain järjestelmän siviilikäyttäjien suuri määrä selittyy sillä, että SAP-järjestelmän ensimmäiset käyttösovellukset ovat suuntautuneet avuksi juuri siviilipuolelle, kuten varastoihin ja taloushallintoon. Toinen syy löytyy asiantuntijuudesta. SAP-kehittäminen ja laaja hallinta vaativat käyttäjältä järjestelmän tuntemusta, joka voidaan saavuttaa vain järjestelmän aktiivisella käytöllä. Upseereilta tai ammattisotilailta ei välttämättä löydy koulutuksellisia valmiuksia tähän, ja näiden valmiuksien hankkiminen vaatisi aikaa sekä paikallaan pysymistä. Juuri urakierto nousi haastatteluisa erääksi ongelmista, sillä muutamassa vuodessa ei saavuteta ainakaan järjestelmän kehittämisen kannalta vaadittavia valmiuksia. Kehitysprojektit ovat erittäin pitkäjänteisiä ja vaativat kehittäjältään aikaa.

SAP-järjestelmän voidaankin nähdä tuoneen Puolustusvoimien urarakenteeseen tietynlaista vaihdosta. Järjestelmän lähellä toimineet siviilit ovat voineet kehittää osaamistaan ja tuntuivat edenneen urallaan järjestelmän ansiosta. Eräässä haastattelussa puhutaan:

”[...] olen törmännyt tällaisiin Sappi-guru-bonuksiin palkassa ja tehtävän vaativuudessa.” (Haastattelu, informaatikko)

Myös kehittäjien puheesta nousee viitteitä aseman nousemisesta SAP-asiantuntijuuden myötä. Heidän puheistaan voidaan päätellä, että oman aiheensa äärellä heillä on melko paljon liikkumatilaa, heidän työtään arvostetaan ja jotain kehitysmahdollisuuksia uralla on vieläkin nähtävissä Puolustusvoimien sisällä, kun taas upseereiden keskuudessa SAP on voinut tuoda pysyvyyttä. SAP-asiantuntijuus vaatii aikaa ja osaamista, joka ei synny jos tehtävät vaihtuvat muutaman vuoden välein. Asiantuntijuus on sitonut upseereita asian äärelle hyvinkin pitkiksi ajoiksi.

Haastatelluilla SAP-kehittäjillä on hyvinkin positiivinen näkemys siviilin mahdollisuuksista kehittyä ja vaihtaa tehtäviä Puolustusvoimissa, mutta toisaalta samalla painottui ajatus, että itse pitää aktiivisesti olla valmiina kehittymään.

”Joku rajapyykki, kun mun mielestä ylittyy kaksyt vuotta, kun on tehnyt samaa hommaa, niin et sä välttämättä enää uskallakaan lähteä mihinkään. Mutta mä olen henkilökohtaisesti kokenut tämän ihan loistavana mahdollisuutena. [...] Joku toinen jolta kysytään tosta, kun tulee vastaa sanoo ihan kauheeta tää on, kun ei mitään mahdollisuuksia ja, kun ei mikään muutu ja aina tätä samaa. [...] Mutta pitää olla sellaista rohkeutta ehkä heittäytyä.” (Haastattelu, hankintasihiteeri)

Tutkimuksen perusteella tällainen nouseva urarakenne koskee lähinnä SAP-asiantuntijoita, eikä sillä ole ollut vaikutusta peruskäyttäjien uraan. Yksi SAP-järjestelmän sovelluksista on työkalu parempaan urasuunnitteluun sekä sotilaille että siviileille. Mahdollisesti Puolustusvoimien johdon tasolla onkin siis jo havaittu tarve jonkinlaiseen muutokseen urasuunnittelussa.

SAP tuo näkyviin asiantuntijuuteen liittyviä ongelmia Puolustusvoimissa. Eräs vahva huolenaihe järjestelmän piirissä on asiantuntijoiden valuminen ulos organisaatiosta. Asiantuntijuuden syntyminen on pitkä prosessi ja Puolustusvoimilla on ollut vaikeuksia houkutella ulkopuolisia asiantuntijoita Puolustusvoimien palvelukseen. Tämä johtuu yksityisen puolen korkeammista palkoista, mutta yhteyksiä voi myös olla Puolustusvoimien tuntemattomuuteen työnantajana, joka liittyy sen sulkeutuneisuuteen organisaationa. On mahdollista, että joudutaan tilanteeseen, jossa osaaminen lakkaa ulosvirtauksen tähden ja osaaminen joudutaan ostamaan ulkopuolisilta konsulteilta. Tällöin kysymyksiksi nousee ulkopuolisten konsulttien riittävä asiantuntemus juuri Puolustusvoimien kaltaisesta organisaatiosta, mutta myös konsulttien valta. Asiantuntijuus, tulee se sitten organisaation ulkoa tai sisältä, luo valtaa. Tämä ei kuitenkaan ole negatiivinen asia, sillä jos valtaa omaava työntekijä on sitoutunut organisaation tavoitteisiin, hän käyttää valtaansa luultavimmin hyödyttääkseen organisaation tavoitteita. Tällöin on kuitenkin tärkeää pohtia kuinka nämä tavoitteet ymmärretään Puolustusvoimissa ja ovatko ne jaettuja tavoitteita. Ulkopuolisten konsulttien osalta tilanne on ongelmallisempi, sillä voidaan kysyä, onko mahdollista, että ulkopuolinen sitoutuisi organisaatioon samassa määrin kuin organisaation oma jäsen.

4.4 SAP – esimerkki jalkautuksesta Puolustusvoimissa

Aineistosta noussut puhe SAP-järjestelmästä liittyi enemmän organisaatioon kuin itse järjestelmään. Monet ongelmakohdiksi kuvaillut asiat eivät suinkaan olleet järjestelmän ominaisuuksia, vaan organisaation tekemiä valintoja jalkautusvaiheessa. SAP-järjestelmän jalkauttaminen antaakin hyvän näköalan tarkastella Puolustusvoimien strategista jalkauttamista työntekijöiden näkökulmasta.

4.4.1 Koulutus

Jo alustava kysely osoitti, että SAP-käyttäjille tarjottu koulutus oli tasoltaan ja menetelmiltään hyvin hajanaista. Jotkut kuvasivat saaneensa useampia koulutuksia, osa muutaman tunnin mittaisen perehdytyksen ja osalla koulutus jäi uupumaan lähes täysin. Onkin melko sattumanvaraista millä joukko-osastolla ollaan valveutuneita asian suhteen ja osataan tarjota kattavaa koulutusta.

”En ole saanut varsinaista SAP –koulutusta; talh-alalta käytiin opettamassa erikseen.”
(Kysely, käyttäjä)

”Koulutus toteutettiin Sapin koulutusympäristössä, joka vastaa tuotantoympäristöä. Koulutuksissa on alusta alkaen olleet hyvät ohjeet kuvineen” (Kysely, käyttäjä)

”Puolustusvoimien puolesta oli järjestetty aamupäivän mittainen SAP-koulutus. Muuten kehoitettiin tutustumaan manuaaleihin. Koulutus itsessään oli kertausta pitkään järjestelmää käyttäneille, joten ensimmäistä kertaa systeemiin loganneelle siitä saatu hyöty oli vähäinen.” (Kysely, käyttäjä)

On hyvin selvää, että Puolustusvoimilla ei ole yhtenäistä koulutusstrategiaa SAP-käyttäjille. Jos sellainen on, se on hajanainen tai sen noudattaminen on löyhää. Eräs suunnittelija kuvaa haastattelussa koulutusjärjestelmää kolmiportaiseksi, tehokkaaksi järjestelmäksi. Valtakunnallisella tasolla Hämeen rykmentti järjestää opetustilaisuuksia, joihin pääsee vain rajoitettu osallistujamäärä. Tähän koulutukseen osallistuneella on edelleen koulutusvelvollisuus, ja hän jakaa tietonsa lähiyksiköiden pääkäyttäjien kanssa, jotka taas vievät tiedon jokaiselle oman yksikkönsä SAP-käyttäjälle. Aineiston perusteella tämä järjestelmä monesti ontuu. Henkilöt eivät välttämättä ole oppineet asioita niin kattavasti, että kokisivat pystyvänsä siirtämään tietoa eteenpäin.

”Käytännössä lisäkoulutusmahdollisuus olisi ollut se, että olisin mennyt niin sanotusti vierihoidon jonkun toisen hankkijan luokse muutamaksi päiväksi. Sit nää mahdolliset vierihoidon kohteet oli sitä mieltä, että jos nyt kuitenkin menisit oikeeseen koulutukseen nyt ensiksi, että enhän mie oikein osaa tätä, niin enhän mie voi opettaa.” (Haastattelu, informaatikko)

Kehittäjillä on myös heikko käsitys aktuaalisesta koulutukseen pääsystä. He tuovat haastatteluissa esille kuinka koulutuksia järjestetään ja mahdollisuus niin kutsuttuun vierihoidon löytyy. Kuitenkin monet kuvailevat, kuinka koulutukseen pääsy viivästyy, koulutuksista ei tiedoteta ja vierihoidon mahdollisuus on rajallinen. Myös sellaisen tietokoneen saanti, jolla olisi mahdollisuus käyttää SAP-järjestelmää, voi olla hankalaa, puhumattakaan käyttöoikeuksista.

"[...] mulla ei ollut tunnuksia siihen ensimmäiseen seitsemään kuukauteen, eikä kuukausiin sen jälkeen ollut konetta, jolla olisin voinut päästä Sappiin. Eli mä olisin teoriassa voinut käyttää sitä, mut mun olisi pitänyt mennä sinne jonkun muun kortilla, mikä on kiellettyä ja jonkun muun koneella, mikä on myös kiellettyä." (Haastattelu, informaattikko)

Joissain yhteyksissä esille nousee näkemys, että henkilö joka haluaa oppia, löytää kyllä tiensä koulutuksiin. Aineisto antaa kuitenkin ymmärtää, että tarvetta ja halua koulutuksille olisi. Niistä ei vain tiedetä, ei edes tiedetä miltä taholta asiaa voisi tiedustella. Tässäkin tietämys tuntuu nojaavan liikaa epävirallisiin sosiaalisiin verkostoihin. Eräs haastateltavista kuvaa mahdollisuutta koulutuksiin:

"Mä olisin juossut sinne tosi mielelläni." (Haastattelu, informaattikko)

Kehittäjät myös uskovat, että oman SAP-osaamisen kehittäminen on mahdollista kaikille, mutta käytännössä tämä voi olla hankalaa. Eräs haastateltava kuvaili koulutukseen pääsyä:

"Mä uskon, että se koskee näitä vähän korkeamman tason SAP-käyttäjiä. Että sitten nää loppukäyttäjät, niin heille on hyvin vähän koulutusta." (Haastattelu, informaattikko 2)

"Kyllä se lasikatto tulee hyvin nopeasti vastaan. Koska sulle on määritelty se tehtävä ja horisontaalinen taso missä sä pyörit. Ja se, että jos sitten saat ylennyksen ja sun tehtäväsi rankeerataan uudestaan, niin sitä kautta sulla on mahdollisuus kehittää itseä eteenpäin. Mutta kyllä jos ajatellaan hyvin pitkälti siviilityöntekijätkin, niin nehan on siinä yhdessä tasossa, yhdessä tehtävässä ja sillä selvä. Et ei ole olemassa sellaista uraputkea." (Haastattelu, informaattikko 2)

Vaikuttaa, että SAP-osaamisesta ei ole tehty osaamiskartoitusta. Tällaisen tekeminen auttaisi paikallistamaan itse osaamista, mutta myös ongelmia, joita koetaan koulutukseen liittyen. Tuntuu, että loppukäyttäjien ääni ei kantaudu ainakaan kehittäjien korviin, jolloin voidaan olettaa, ettei ääntä ole kuultu muillakaan tasoilla. Aineiston perusteella löytyy käyttäjiä, jotka ovat hyvin epävarmoja osaamisensa suhteen ja haluisivat kehittyä eteenpäin. Kuitenkin koulutusten suhteen tuntuu olevan epävarmuutta, ja selvittääkseen hankalasta tilanteesta apua löytämällä tulee henkilöllä olla laaja sosiaalinen verkosto.

”Että heillä on tällainen epävirallinen sosiaalinen verkosto, missä sitten soitellaan toiseen joukko-osastoon ja kysytään. Se vaatii sellaista koko ajan sellaista luovuutta siinä tehtävässään.” (Haastattelu, informaattikko 2)

Työntekijöiden keskuudessa tuntuukin olevan toivomuksia jatkuvasta lisäkoulutuksesta. Jotkut toivoivat myös harjoitusohjelman kehittämistä, jonka avulla voitaisiin opetella ja kerrata asioita riskittömässä ympäristössä. Eräs suunnittelijoista nosti esiin myös SAP-ajokortin, jolla voitaisiin koulutusten jälkeen kartoittaa opittua. Tällainen testitilanne voi kuitenkin olla ahdistava ajatus joillekin käyttäjille. Olisikin syytä pohtia koulutusta myös käyttäjien näkökulmasta: kaikille ei samanlainen koulutus sovi. Pahimmassa tapauksessa huono koulutus ja heikko sitoutuminen järjestelmään johtaa tilanteeseen, jossa järjestelmän käyttöä vältellään.

4.4.2 Tiedottaminen

Haastateltavat kuvasivat kokevansa tiedotuksen vähäisyyden normaaliksi toimintamalliksi Puolustusvoimissa. Tämä johtaa siihen, että tiedonkulku tapahtuu epävirallisia kanavia pitkin, jolloin johdon on mahdotonta koettaakaan kontrolloida tietoa ja sen puutteista johtuvia seurauksia. Tiedottamisen vähäisyys voi aiheuttaa vääristynyttä viestintää myös jalkauttamisen onnistumisesta. Jos organisaatio ei saa informaatiota projektin kulusta ja toteutumisesta, on yleistä olettaa projektin epäonnistuneen. On mahdotonta koettaa täysin kontrolloida tietoa tai viestintää johdon tasolta, mutta virheviestintää on aina mahdollista vähentää ja viestinnän suuntaa luotsata johdon viestintäpäätöksillä.

Haastatteluissa nousee esiin muutosjohtaminen, jota strategian jalkauttamisen tulisi olla. Työyhteisöön kohdistuessaan strategia tähtää tavallisesti jonkun toimintamallin muuttamiseen tai lisäämiseen yksilön työskentelyssä. Ilman kattavaa viestintää, vain käskemällä, saavutetaan harvoin toivottuja tuloksia. Muutos kohtaa usein vastarintaa ja viestinnällä voidaan koettaa kontrolloida tämän vastarinnan määrää. Jos yksilö ei ymmärrä muutoksen syitä ja seurauksia, ei tämä luultavimmin edes sitoudu muutokseen. Tämä voi johtaa välinpitämättömyyteen työyhteisössä tapahtuvia muutoksia tai jopa koko työyhteisöä kohtaan. Eräs haastateltava pohdiskeli samaa aihetta:

”[...] että ne jotka on johtovastuussa, niin ne helposti, niin kuin ei tunnusta sitä tosiasiaa, että kuinka paljon viestinnällä johtamisella voitaisiin tukea tässä vaiheessa.” (Haastattelu, upseeri)

SAP-järjestelmän kohdalla aineistosta nousee vahvana esiin ongelma tiedottamisessa: viestinnän vähäisyys yhteydessä ennakoiwaan tiedottamiseen järjestelmästä, yhteydessä koulutuksiin ja yhteydessä päivityksiin järjestelmässä. Tuntuukin, että SAP-järjestelmän kohdalla tiedottaminen ontuu sen koko matkalta. Tämä johtaa vääristyneisiin käsityksiin järjestelmästä, vastustamiseen ja jopa kykenemättömyyteen toimia järjestelmän kanssa. Tiedotuksen parantamisella ratkaistaisiin monia ongelmia niin yksittäisen työntekijän arjessa kuin myös koko organisaation kannalta.

4.4.3 Suunnittelu

Niin kouluttamisessa, tiedottamisessa kuin koko järjestelmän jalkauttamisesta kuultaa läpi heikko suunnittelu. Tämä voi liittyä sotilasorganisaation perinteeseen sotilaskäskyistä, jolloin annetun määräyksen oletetaan toteutuvan automaattisesti. Sotilaskäskyä ei myöskään tarvitse perustella ja näin ollen on mahdollista, että sen takaa löytyvä strategia on huonosti suunniteltu. Jotta jalkautuminen voisi kuitenkin onnistua, se on ymmärrettävä sosiaalisena prosessina, johon organisaatiossa toimiminen perustuu. On myös syytä ottaa huomioon Puolustusvoimien erityispiirteet instituutiona, jolloin esimerkiksi arvojen merkitys toiminnassa korostuu.

Puolustusvoimissa ollaan selvästi tottuneita toteuttamaan muutoksia sotilaskäskyjen kautta. Monet nostavat esiin, kuinka heidän tehtävänä on vain noudattaa annettuja käskyjä.

”Virkamieshän toteuttaa vain esimiesten tahtoa, että [...]” (Haastattelu, informaattikko)

Kuitenkin tällainen voi johtaa välinpitämättömyyteen ja hiljaiseen vastarintaan. Aineistosta nouseekin selvästi esille se näkemys, että monilla tasoilla kyllä tiedostetaan, että esimerkiksi SAP-järjestelmän käyttöä vältellään, vaikka organisaation kannalta sen käyttäminen olisi tärkeää. Jos on kyse laajasta ilmiöstä Puolustusvoimien sisällä, on vaikea uskoa, että syy löytyisi yksittäisistä työntekijöistä, luultavasti syy löytyy organisaation rakenteesta ja johtamistavoista.

Järjestelmän käyttötapa on toinen seikka, mitä sotilaskäskyyn nojaava käskyttäminen ei ota huomioon. Tietynlainen toimintatapa ei siirry suoraan käyttöön, ja voi jopa olla, että se ei siirry lainkaan käyttöön juuri siinä mielessä kuin johdon tasolta on tarkoitettu. Orlikowski (2000) on tutkinut teknologian käyttöä organisaatioissa ja huomionut, että työntekijät voivat keksiä uudenlaisia ja omanlaisiansa tapoja käyttää järjestelmiä. Hän perustaa ajatuksensa näkemykseen, että rakenne, esimerkiksi jonkin laitteen toimintamalli, ei sijaitse laitteessa itsessään, vaan se nousee laitteesta. Toisin sanoen laitteen tai järjestelmän sisään ei voida rakentaa sääntöjä tai mahdollisuuksia, vaan ne nousevat laitteen tai järjestelmän käytöstä sosiaalisena prosessina. (emt.) Tämän vuoksi olisi tärkeää huomioida, että loppukäyttäjä voi pitää järjestelmää erilaisena, kuin alun perin on tarkoitettu. Tämä voi johtaa erilaisiin toimintamalleihin, jotka olisi hyvä koettaa ottaa huomioon ohjelmistoa suunniteltaessa. Tämä näkökulma myös tukee ajatusta tiedottamisen ja kouluttamisen tärkeydestä. Ilman haluttujen prosessien vahvistamista ei voida edes olettaa yksilöiden käyttävän järjestelmää samansuuntaisella tavalla kuin suunniteltaessa on tarkoitettu.

Esille nousi myös seikkoja, jotka vaikeuttavat järjestelmän kehittämistä ja käyttöä, kuten vaikeus saada järjestelmä toimimaan kaikkia miellyttävällä tavalla Puolustusvoimien laajuisessa organisaatiossa. Suunnittelijat ovat huomanneet, että toimintatavat, mutta myös tarpeet ja päämäärät voivat olla eri tahoilla hyvinkin erilaisia. Tähän voi osaltaan vaikuttaa esiintuotto jako sotilaalliseen ja liiketaloudelliseen puoleen, joiden tavoitteet voivat poiketa tois-

taan. Toisaalta Puolustusvoimien suuruus vaikuttaa siihenkin, että yhteisiä toimintatapoja SAP-järjestelmään liittyvissä perusratkaisuissa ei ole. Suunnitelmallisuuden puuttuminen aiemmin on aiheuttanut sen, että monissa asioissa on annettu ylhäältä käsky suorittaa jokin toiminto, mutta ei valmista toimintatapaa. Tällöin eri yksiköt ovat kehittäneet toimintaprosessejaan toisistaan riippumatta, ja tämä on synnyttänyt laajoja variaatioita toimintatavoissa. SAP vaatii toimiakseen koko organisaatiolta yhteisiä toimintatapoja, jolloin toimivan yhteisen ratkaisun löytäminen on vaikeaa ja monien on muutettava totuttuja toimintamallejaan.

Suurimmaksi ongelmaksi aineistosta nousee kyvyttömyys nähdä niin strategian jalkauttaminen kuin johtaminenkin prosessina, joka on elimellisesti kiinnittyneenä sosiaaliseen toimintaan.

”Et Sappi Sappina ja sen käyttöönotto ei tule muuttamaan mein toimintatapaa, vaan toiminnallinen muutos tapahtuu nimenomaan siellä käyttäjien kautta, toimijoitten päin sisällä ja siihen tavallaan liittyy se varovaisuus. Kun itse tällä hetkellä koen, ettei siihen panosteta vielä riittävästi.” (Haastattelu, upseeri)

Puolustusvoimien sisällä on siis havaittu, että toimintaa tulisi tarkastella prosessina ja näin ollen muutos lähtee yksilön sisältä, ei ulkoisista käskyistä. Tätä ajatusmallia ei kuitenkaan ole laajasti huomioitu tai hyväksytty Puolustusvoimissa. Asiaan voi vaikuttaa myös Puolustusvoimien institutionaalinen luonne ja sotilastausta. Institutionaalisen luonteensa vuoksi Puolustusvoimissa vaikuttavat vahvasti arvot ja traditiot. Jos tietynlaisen johtamiskulttuurin koetaan tukevan näitä arvoja ja jos samainen johtamiskulttuuri nähdään jopa traditionaalisenä, on mahdollista, että muutos toisenlaiseen ajattelutapaan on hidas. Toisaalta voidaan tukeutua tutkimuksesta nousseeseen näkökulmaan, jossa Puolustusvoimat organisaationa voidaan jakaa liiketaloudelliseen ja sotilaalliseen puoleen. Tällöin liiketaloudellisella puolella, joka on vahvasti edustettuna juuri hallinnollisissa tehtävissä, muutos voi tapahtua nopeammin ja jopa vaikuttaa sotilaalliseen puoleen. Olisi kuitenkin tärkeää, että toiminnan luonne, on kyse sitten tavallisesta työnteosta tai toiminnasta muutostilanteissa, nähtäisiin sosiaalisena prosessina. Tällöin päästäisiin pureutumaan organisaation ja yksilöiden toimintaa haittaaviin ongelmiin paremmin ja vältettäisiin työntekijöiden uhkakuvat:

”Jos se [SAP:in] laajentaminen on sellainen Puolustusvoimien projekti, että se viivästyy vuositolulla, eikä tuu koskaan toimimaan kunnolla. Tää ois tää mun ennusteeni.” (Haastattelu, informaatikko)

5 REUNAHUOMAUTUKSIA SUKUPUOLESTA

Tutkimusta tehdessä oli mahdotonta ummistaa silmiään sukupuolikysymyksiltä. Vaikka sukupuolikysymykset eivät olleet tutkimuksen keskiössä ne nousevat Puolustusvoimien kaltaisessa ympäristössä vahvasti esiin. Itselleni oli mahdotonta ohittaa kysymyksiä, kuten miksi sotilaskoulutukseen hakeutuu enemmän miehiä kuin naisia, miksi esimiestehtävät näyttävät miesvaltaisina tai miksi Puolustusvoimat koetaan miehisenä ympäristönä, vaikka se työllistää suuren joukon naisia. Sukupuoli vaikuttaa toimintaamme, näkemyksiimme tasa-arvosta ja jos haluamme ymmärtää organisaation toimintaa emme voi ohittaa sukupuolikysymyksiä olankohautuksella. Sukupuoli ja sen tarkastelu on tärkeää varsinkin Puolustusvoimissa, sillä se organisaationa pyrkii tasa-arvoon ja nollatoleranssiin kiusaamisen ja häirinnän suhteen.

Butler (2006) kuvaa, kuinka sukupuoli on sosiaalisesti koostettu; se on performatiivi, jota toistetaan sosiaalisissa käytännöissä, diskursseissa ja instituutioissa. Sukupuoli ei ole siis välttämätön synnynnäinen tosiasia, vaan normien ja käytäntöjen säätelemää. Koska sosiaalinen maailma määrittelee yksilön sukupuolen, muodostaa se myös rooliodotuksia sukupuolille. Giddens (2001) näkee sosiaalisten odotusten ja normien aiheuttavan naisiin kohdistuvaa syrjintää työpaikoilla, joista tunnetuimpia muotoja ovat työtehtävien segregatio, naisten suurempi osuus osa-aikaisista työsuhteissa ja palkkaerot. Myös miehet ja varsinkin tietyt miesryhmät kokevat syrjintää työmarkkinoilla sosiaalisten rooliodotusten suhteen. Puolustusvoimat on monella tapaa miesvaltainen yhteisö. Tämä tausta voi vaikuttaa yhteisöön ja sen näkemyksiin miesten ja naisten rooleista.

Puolustusvoimissa noudatetaan yhdenvertaisuusperiaatetta ja muutoinkin tasa-arvoisuutta nostetaan esiin arvokkaana seikkana. Viime aikoina Puolustusvoimat on kuitenkin noussut otsikoihin ikävissä merkeissä. Anna-Lotta Laine teki lopputyönsä Maanpuolustuskorkeakoulun johtamiskäyttäytymisen arviointijärjestelmästä. Tutkimus kiinnitti huomion naisia syrjiviin käytäntöihin arvioinnissa. (Kervinen & Repo 2009.) Lehtiotsikot kertoivat myös naispuolisiin sotilaskouluttajiin kohdistuneista aggressioista (esim. HS 11.6.2009). Puolustusvoimien sotilaspuolella on pitkä miehinen historia. Naiset saivat oikeuden suorittaa vapaaehtoisen asepalveluksen vuonna 1995. Aiemmin naisia työskenteli vain siviilitehtävissä ja vapaaehtoisina maanpuolustuksen parissa. Ajatukset sotilaista ja armeijasta kiinnittyvät kuitenkin vahvasti miehisyyteen. Esimerkiksi jo aiemmin esille nostetussa Kadettilupauksessa viitataan miehuuteen sotilaan hyveenä ja käytettävä termi alokkaasta on varus*mies*. Vaikka yhä sotilaspuolella naiset ovat vähemmistössä, niin siviilitehtävissä työskentelevistä lähes puolet on naisia (Pääesikunta 2009).

Sukupuolen yhteys sotilaskoulutukseen ja Puolustusvoimiin halutaan usein ohittaa epäolennaisena ja itsestään selvänä seikkana, viitaten Puolustusvoimien tasa-arvoisuuteen ja tasapäistävytyteen pyrkiviin periaatteisiin. Sukupuoli on kuitenkin voimakkaasti läsnä niin Puolustusvoimien historiassa kuin käytännöissäänkin. Tallberg (2009) tarttuu väitöskirjassaan sukupuolikysymyksiin puolustusorganisaatiossa ja huomauttaa, että virallisessa organisaatiossa aihe piilotetaan, mutta epävirallisesti se on voimakkaasti läsnä. Sukupuolen asemaa

organisaatiossa olisi tärkeää tarkastella sekä sotilaspuolella että liiketaloudellisella puolella. Puolilla voi olla erilainen näkemys sukupuolten sijoittumisesta organisaation, tai toisaalta käsitykset voivat olla hyvinkin yhteneväisiä.

Tämä tutkimus suuntautui voimakkaasti Puolustusvoimien liiketaloudelliselle puolelle. Aineistosta nouseva puhe on kannustavaa yhdistettynä työssä viihtyvyyteen. Muutamat haastateltavat nostavat esiin Puolustusvoimien joustavuuden työnantajana, ja kuinka tämä auttaa varsinkin äitejä selviytymään kaksoisroolistaan. Aineistossa voidaan havaita, että monet haastateltavat pitävät Puolustusvoimia hyvänä työnantajana, vaikka löytävätkin joistain toimintatavoista parantamisen varaa. On kuitenkin huomioitava, että tämä tutkimus ei keskittynyt sukupuolikysymyksiin tai työssä viihtyvyyteen. On mahdotonta arvailla min-käläisiä tuloksia aiheesta olisi saatu jos teemoihin olisi keskitytty. Toisaalta sukupuoli nousi tutkimuksen etnografisessa puolessa näkyviin. Korkeissa esimiestehtävissä ei ollut nähtävissä naisia, vaan naisia näkyi ennemmin sotilastyötä ja muutoin organisaatiota tukevissa tehtävissä; sihteerinä, siivoojina ja keittäjinä. Tutkijalle tuli myös hyvin selväksi, että nämä ovat tehtäviä, joissa naisia on totuttu näkemään Puolustusvoimissa: useamman kerran itseäni, nuorta naista, luultiin juuri sihteeriksi tai siivoojaksi. Voidaankin todeta Tallbergin sanoin, että vaikka sukupuoli virallisesti ohitetaan itsestään selvänä asiana, on se silti voimakkaasti läsnä toimintaan vaikuttavana tosiseikkana (emt).

Sukupuoli on erittäin näkyvä ja vaikuttava asia työpaikoilla. Sitä ei tulisi ohittaa epärelevanttina aiheena, varsinkaan jos halutaan vaikuttaa organisaatiossa sukupuoleen kietoutuviin seikkoihin, kuten tasa-arvoon, häirinnän esiintymiseen tai yleensäkin työilmapiiriin. Puolustusvoimissa sukupuoliteemoihin tulisi kiinnittää huomiota sen miehisten historian ja yhä elävien miesten käytäntöjen vuoksi. Tämä historia ja käytännöt vaikuttavat organisaatiossa toimiviin naisiin ja miehiin sekä heihin kohdistuviin odotuksiin. Organisaatiossa elävät käytännöt ja arvot voivat aiheuttaa ongelmia syrjinnän ja kiusaamisen muodossa sekä miehille että naisille. Aihetta olisi tutkittava tarkemmin, sillä kuten on jo todettu, Puolustusvoimista tutkimuskohteena tekevät mielenkiintoisen sen historiasta ja sotilaallisuudesta nousevat arvot ja käytännöt, jotka ovat kiistämättä hyvin kietoutuneita sukupuolen teemoihin.

6 LOPUKSI

Tutkimus, jonka alkuperäinen tarkoitus oli tutkia SAP-käyttäjien puhetta järjestelmästä, laajeni tarkastelemaan SAP-järjestelmän jalkautusta sekä pohdiskelemaan Puolustusvoimia organisaationa. Vaikka aika ja aineisto olivat rajattuja, nousi silti esiin monia mielenkiintoisia seikkoja organisaatiosta. Toisaalta organisaatio näyttäytyi samankaltaisena kuin monet muut rakenteeltaan, lainalaisuuksineen ja työpaikkana. Myös monet haastatellut halusivat korostaa, että pitävät Puolustusvoimat samankaltaisena muiden julkishallinnon organisaatioiden kanssa. Voidaan kuitenkin helposti havaita, että Puolustusvoimilla on erityispiirteensä. Tämä nousee esiin myös haastateltavien puheessa, vaikka samanaikaisesti he eivät halua erottaa Puolustusvoimia muista toimijoista.

Puolustusvoimat on organisaationa erityinen tarkoituksensa vuoksi. Se on voimankäyttöorganisaatio, jonka tehtävänä on Suomen sotilaallinen puolustaminen, muiden viranomaisten tukeminen ja osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan. Tämä sotilaallinen tausta tuo sen toimintaan erityisiä piirteitä. Puolustusvoimia voidaan myös luonnehtia instituutioksi, joka ei nojaa ainoastaan lain määrittelemään tehtävään, vaan myös totuttuihin tapoihin. Instituutiona se vaikuttaa sisällään toimiviin yksilöihin luoden perinteitä ja rooliodotuksia. Toisaalta on huomioitava, että instituutio on yksilöiden toiminnan tulosta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin Puolustusvoimissa vallitsevia arvoja, jotka ovat yhteydessä organisaation sotilaalliseen taustaan. Instituutio voi synnyttää arvoja ja normeja, mutta toisaalta jokainen yksilö tuo mukanaan näkemyksensä yhteisön toimintaan.

Aineiston perusteella Puolustusvoimissa vallitsee kaksi selkeää arvoa. Toinen näistä on yhtenäisyys, joka näkyy monissa yhtenäisyyttä vaalivissa tavoissa, kuten sotilaskoulutuksessa, sotilaiden vaatetuksessa ja yleisessä ilmeessä sekä työntekijöiden puheessa. Laajuudestaan huolimatta Puolustusvoimat koetaan sisäryhmänä, vaikkakin tämä ryhmä jakautuu vielä sisällään sotilaisiin ja siviileihin. Yhtenäisyydellä voi myös olla kääntöpuolensa: vastahakoisuus muutoksiin. Olisi syytä tutkia tarkemmin vaikuttaako yhtenäisyyden vaatimus organisaation joustavuuteen ja avoimuuteen, jolloin tämä voitaisiin huomioida muutostilanteissa. Toinen löydetty arvo, isänmaallisuus, tukee osaltaan yhtenäisyyttä. Varsinkin sotilaiden kohdalla isänmaallisuutta tuetaan ja nostatetaan, mutta se nousee esiin myös siviileiden puheessa. Kuitenkin isänmaallisuus käsitteenä on hyvin hajanainen ja abstrakti. Olisikin mielenkiintoista tutkia, kuinka yhteneväinen idea Puolustusvoimien henkilöstöllä on käsitteestä.

Tutkimuksessa löydettiin paljon jaotteluita, binäärioppositioita. Jaottelut voivat olla yhteydessä Puolustusvoimien luonteeseen sotilasorganisaationa ja sen vaalimaan yhtenäisyyteen. Jaottelut voimistavat yhtenäisyyttä, yhdenmukaistaen ja suoraviivaistaen maailmankuvaa. Kaikki haastateltavat toivat esiin sodan ajan ja rauhan ajan organisaation. Tämä jaottelu on yhteydessä tutkimuksessa löydettyyn Puolustusvoimien hallinnon jaotteluun liiketaloudelliseen ja sotilaalliseen puoleen. Näkökulma auttaa ymmärtämään mahdollisesti erilaisiin asioihin keskittyviä ja jopa erilaisiin päämääriin tähtääviä pyrkimyksiä Puolustusvoimissa. Liiketaloudellinen näkemys on avoimempi ulospäin, ottaen huomioon markkinoiden vaatimukset ja organisaation tehokkuuden. Liiketaloudellinen puoli voidaankin yhdistää näkemyksiltään niin sanottuun New Public Management -ajattelutapaan. Sotilaallinen puoli on taas kiinni sotatieteessä ja sodan ajan vaatimuksissa, jolloin sen voidaan nähdä olevan myös traditionaalisempi ja sulkeutuneempi. Vaikka nämä puolet voidaan erottaa toisistaan, on niiden välillä nähtävissä myös sekoittumista. Tätä löydettiin esimerkiksi SAP-järjestelmän osalta, joka toisaalta tähtää taloudelliseen tehokkuuteen, mutta myös tehokkuuteen työkaluna sodan ajan vaatimuksia varten.

Erityisen voimakas erottelu nousi aineistosta sotilaiden ja siviileiden välillä. Osa haastateluista halusi pehmentää näkemystä korostaen, että yksilötasolla ei ole väliä onko tekemisissä sotilaan vai siviilin kanssa. Kuitenkin aineiston perusteella on selvää, että näille kahdelle ryhmälle on erilaiset paikat ja odotukset organisaatiossa. Aineistossa sotilaat näyttäytyivät vaihtuvina esimiehinä ja siviilit paikallaan pysyvinä organisaation osasina. On selvää, että

sotilaat muodostavat yhtenäisen ryhmän, johon siviilit eivät kuulu. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö nämä kaksi ryhmää voisi työskennellä vierekkäin, heille vain on erilaiset roolit organisaatiossa. Jaottelu tuntuu kiinnittyvän voimakkaasti näkemykseen sodan ajan vaatimuksista, jolloin sotilas asettuu tarpeiden keskiöön. Huomionarvoista on, että haastateluaineiston perusteella sotilaallinen maanpuolustus määrittyi tärkeimmäksi, jopa ainoaksi tehtäväksi, joka Puolustusvoimilla nähtiin olevan. Tämänkaltaisen ajattelu selittää puutteita siviileiden urapoluissa. Se aiheuttaa ongelmia rekrytoinnissa ja siviileiden sitouttamisessa Puolustusvoimiin. Varsinkin asiantuntijoiden kohdalla seikka on tärkeä, koska nykymuodossaan Puolustusvoimien on haastavaa synnyttää esimerkiksi SAP-järjestelmään liittyvää asiantuntijuutta sotilaiden keskuuteen, sillä asiantuntijuus vaatii yhteen asiaan perehtymistä ja sitoutuneisuutta. Onkin nähtävissä viitteitä, että siviileiden sitouttamisen tärkeyteen on herätty Puolustusvoimien johdon tasolla.

Puolustusvoimat koetaan joustavaksi ja turvalliseksi työpaikaksi. Jotkut kokivat sen tarjoavan siviilille paljon kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksia, mutta vahvana nousi myös näkemys sen kykenemättömyydestä tarjota urapolkuja ja haasteita, joita kaikki siviilit eivät kuitenkaan välttämättä kaipaa. Aineistosta nousee puhe ammatillisesti koulutetuista henkilöistä, jotka hakevat työltään jatkuvuutta ja turvallisuutta. Eräänä vahvana ryhmänä nousee esiin myös puhe vanhemmista työntekijöistä, joiden kohdalla on haasteellista saada aikaan innostusta ja kiinnostusta uusista järjestelmistä ja työtavoista. Joidenkin kuvauksissa tämä puhe lähentelee jopa epämotivoituneisuutta ja kyynisyyttä. Organisaation muutoksiin kiinnittyvää kyynisyyttä on tutkittu laajalti (Reichers et al. 1997). Sen katsotaan johtuvan uskon puutteesta johtoon, aiempiin muutostokemuksiin organisaatiossa ja tiedotuksen vähäisyyteen. Kyynisyys voi johtaa vähäiseen sitoutuneisuuteen työtään kohtaan ja heikkoon työmotivaatioon. (emt.) Tämän tutkimuksen perusteella on vaikeaa sanoa, esiintyykö Puolustusvoimissa suoranaista kyynisyyttä muutoksia kohtaan, mutta aihetta olisi tärkeää tutkia tarkemmin.

Organisaation erityispiirteet nousivat esille myös tarkasteltaessa SAP-järjestelmää. Se on esimerkki paineista lisätä tehokkuutta Puolustusvoimien toiminnassa, joka voidaan kiinnittää liiketaloudelliseen näkökulmaan. SAP-kehittäjät ovat aiemmin olleet pitkälti siviileitä, jolloin ongelmaksi nousi sotilaallisen ja sodan ajan erityisvaatimukset huomioivan asiantuntijuuden uupuminen. Nyttemmin asia on korjaantunut ja SAP voidaankin nähdä kenttänä jossa liiketaloudellinen ja sotilaallinen ajattelutapa sekoittuvat. Järjestelmä on tarjonnut niin sotilaille kuin siviileillekin poikkeavia urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia. Huomionarvoista on, että kaikki haastattelemani kehittäjät ovat hyvin sitoutuneita projektiin. Monet kuitenkin pelkäävät SAP-asiantuntijuuden valuvan ulos Puolustusvoimista, mikä onkin mahdollista, ellei asiantuntijoita saada sitoutettua työyhteisöön.

Kehittäjät kertovat kohdanneensa yllättävän vähän muutosvastarintaa SAP-järjestelmää kohtaan. Tämän tutkimuksen pohjalta on vaikeaa sanoa, esiintyykö Puolustusvoimissa SAP-järjestelmään liittyvää laajaa muutosvastarintaa. Siitä löytyy viitteitä, mutta negatiiviset mielipiteet tuntuvat kiinnittyvän enemmän epäonnistuneeseen jalkautukseen kuin itse järjestelmään, jonka käytettävyyttä tuodaan kuitenkin jonkin verran esille. Osa käyttäjistä pitää

SAP-järjestelmää raskaana ja vaikeaselkoisena sekä vaikeana oppia. Nämä näkökannat nousevat kuitenkin melko vähän aineistosta. Selvemmin ovat nähtävissä puutteet tiedottamisessa, kouluttamisessa ja kokonaisvaltaisessa suunnittelussa. Nämä puutteet voivat kiinnittyä organisaation sotilasluonteeseen, jossa vallitsee käskyjen annon ja noudattamisen perinne. Tällainen ajatusmalli voi peittää näkyvistä yksilöiden tarpeen saada tietoa toimintansa tueksi ja motivoimiseksi. Käskyttämiseen sisältyy myös oletus, että järjestelmä otetaan käyttöön johdon tarkoittamalla tavalla, mutta yksilöt voivat kuitenkin käyttää järjestelmää erilaisilla tavoilla tai toisaalta torjua järjestelmän käytön tyystin.

Vain muutamassa aineiston kommentissa kyseenalaistettiin tarve SAP-järjestelmälle. Jotkut toivat esiin näkökantaa, jonka mukaan SAP on vain rahastusta ja liian raskas, taipumaton sekä liian laaja Puolustusvoimien tarpeisiin. Puolustusvoimissa käytetään monia rinnakkaisia ja päällekkäisiä järjestelmiä, joista työntekijöillä on huonoja kokemuksia. Monet tuovatkin esiin, että tarvetta löytyy näiden järjestelmien korvaavalle kokonaisuudelle. On kuitenkin yllättävää, että SAP-järjestelmän tuottamaa tietoa ei kyseenalaisteta. Se varmasti tehostaa toimintaa varastojen ja taloudellisten seikkojen seuraamisessa, mutta numeerinen arviointi esimerkiksi suunnitelmien toteutumisesta on vähintäänkin haastavaa. Kuinka arvioida esimerkiksi maanpuolustustahdon tasoa Puolustusvoimissa numeerisesti? Mitkä kysymykset saavuttavat yksilön rehellisen kokemuksen maanpuolustustahdostaan ja mitkä numeeriset nimittäjät eri vastauksille voidaan antaa? Max Weber katsoo, että asioiden numeerinen esittäminen on osa byrokratisoitumista, sillä vain ne asiat, jotka voidaan ilmaista numeroin, voidaan huomioida (Gronow & Töttö 1996). Olisi kuitenkin syytä pohtia, minkälainen tieto on koodattavissa ja tulkittavissa numeerisesti.

Puolustusvoimat on laaja organisaatio, jolla on paljon erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa päästiin vain raapaisemaan pintaa monien Puolustusvoimien toimintaan vaikuttavien piirteiden osalta. Yksi selvä piirre on sukupuolen läsnäolon voimakkuus, ja vaikka se ohitetaan virallisesti, olisi aihetta erittäin tärkeää tutkia tarkemmin. Toimiakseen tehokkaasti tulisi organisaation ymmärtää omia erityispiirteitään ja kuunnella työntekijöidensä ääntä. Olisi hedelmällistä nähdä ihmisten toiminnan organisaatiossa kiinnittyvän muuhunkin kuin ylhäältä annettuihin käskyihin. Olisi myös tärkeää huomioida, että organisaatiot sekä instituutiot rakentuvat ihmisten toiminnan varaan, vaikkakin yhteisö voi jossain määrin säädellä yksilöiden toimintaa. Sosiologi Émile Durkheim näkee sosiaaliset faktat yksilölle yhtä todellisina kuin esineet. Sosiaaliset käytännöt voivat olla hyvin voimakkaita sekä yksilön että organisaation kannalta. Tästä näkökulmasta voitaisiin saada aikaan paljon hedelmällistä lisätutkimusta, mutta myös tehostaa varsinkin muutosjohtamista. Olisi opittava näkemään yksilöiden toiminta sosiaalisena prosessina, jonka päälle organisaatio rakentuu.

LÄHTEET

Butler, Judith (2006): *Gender trouble: feminism and the subversion of identity*. Routledge, Lontoo.

Culler, Jonathan (1996): *Ferdinand de Saussure*. Tutkijaliitto, Helsinki.

Giddens, Anthony (2001): *Sociology*. Polity press, Cambridge.

Goffman, Erving (1968): *Asylums: Essays on the social situations of mental patients and other inmates*. Penguin, Harmondsworth.

Gronow, Jukka & Töttö, Pertti (1996): ”Max Weber – Kapitalismi, byrokratia ja länsimainen rationaalisuus”. Teoksessa Gronow, Jukka, Noro, Arto & Töttö, Pertti (toim.): *Sosiologian klassikot*. Gaudeamus, 262–320, Helsinki.

Henkisen Maanpuolustuksen Komitea (1964): *Henkisen maanpuolustuksemme perustekijät, sen kokonaistavoitteet ja eri alojen tehtävät sekä johto- ja suorituselimet rauhan ja sodan aikana*. Henkisen maanpuolustuksen suunnittelukunta, Helsinki.

Kervinen, Elina & Repo, Maija (2009): Kikkailua kutsunnoilla. *Tulva*, No. 2, 16–18.

Laaksonen, Marko (2009): *Merkillinen strategia: Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Helsinki.

Laaksonen, Marko (2009): Työstä vieraantuneet. *Kylkirauta*, No. 243, 1.

Minkkinen, Aulis (2009): Tabuja ja peräpukamia. *Defensor Patriae*, No. 2, 6–7.

Orlikowski, Wanda J. (2000): ”Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations”. *Organization Science* Vol. 11, No. 4, 404–428.

Paakkanen Mikko (2009): Tuomio naisvarusmiesten loukkaamisesta voi vaikuttaa etenemiseen reservissä. *Helsingin sanomat* 11.6.2009.

Pääesikunta, Henkilöstöosasto (2009): *Puolustusvoimat: Henkilöstötilinpäätös 2008*. Puolustusvoimat, Helsinki.

Pääesikunnan viestintäosasto (2008): *Taskutietoa Maanpuolustuksesta*. Puolustusvoimat, Helsinki

Reichers, Arnon E., Wanous, John P. & Austin, James T. (1997): ”Understanding and managing cynicism about organizational change”. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 1, 48–59.

Suomen laki (2009): Talentum, Helsinki.

Tallberg, Teemu (2009): *The gendered social organisation of defence*. Svenska Handelshögskolan, Helsinki.

Internet lähteet

Kuvio 1: <http://www.mil.fi/tyojakoulutus/> 27.7.2009.

Puolustusvoimien video: <http://www.teetyotajollaontarkoitus.fi/> 24.7.2009.

MIKSEI STRATEGIA JALKAUDU? STRATEGIATYÖLÄISTEN NÄKEMYKSIÄ STRATEGIATYÖN HAASTEISTA PUOLUSTUSVOIMISSA JA -HALLINNOSSA

Eeva Koltola

1 JOHDANTO

Vuosina 2007–2008 Maanpuolustuskorkeakoulun (MPKK) Johtamisen laitoksella toteutettu Strategisen johtamisen tutkimushanke päättyi kolmeen keskeiseen johtopäätökseen: ensinnäkin jalkauttamisen jäämiseen liian vähälle huomiolle Puolustusvoimissa, toiseksi suunnittelun liialliseen erottamiseen implementoinnista ja kolmanneksi materiaalikeskeisyyteen suunnittelussa. Näiden johtopäätösten pohjalta seuraava tutkimushanke vuosina 2009–2010 (nyt Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitoksella) keskittyi tarkastelemaan strategian jalkauttamiseen liittyviä ongelmia. Tämän artikkelin ja sen taustalla olevan empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on paneutua Puolustusvoimien ja -hallinnon strategiatyön arkeen; millaisia haasteita strategiatyöhön osallistuneet ovat kohdanneet?

2 TEOREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettinen tausta on monitahoinen. Kuten edellä jo mainittiin, tutkimus ankkuroituu *Strategy as Practice*- lähestymistapaan. Strategia nähdään sosiaalisena käytäntönä, jota on mahdollista tutkia samoin kuin mitä tahansa muuta sosiaalista ilmiötä (Whitting, 2007) Strategia on siis ihmisten toimintaa organisaatiossa eikä muodostu vain ylhäältä alaspäin. S-as-P parissa kiinnostuksen kohteena ovat usein käytännöt, joissa strategia muodostuu tai esimerkiksi valtasuhteet. S-as-P ei kuitenkaan ole mikään yhteinen teoria vaan paremminkin toisenlainen näkökulma strategiaan ja sen tutkimiseen. Se on tutkijoiden keskusteluyhteisö, jonka keskeisiä nimiä Suomessa ovat Eero Vaara ja Saku Manner ja muualla Euroopassa esimerkiksi Paula Jarzabkowsky ja David Seidl.

Tutkimushankkeen eräänä kantavana ideana on ollut tutkia, kuinka pitkälle strategisen johtamisen teorioita voidaan soveltaa armeijakontekstissa. S-as-P on lähestymistapana kiinnostava, koska siinä liiketaloustiede yhdistyy konstruktionismiin ja strategia näyttäytyy päätöksiä tekevää johtavaa eliittiä laajempana ja demokraattisempana ilmiönä. (tarkemmin ks. Westlingin ensimmäinen artikkeli tässä julkaisussa). Tutkimuskysymys on seuraava:

Millaisina strategiatyön parissa toimineet näkevät strategian jalkautumisen ongelmakohdat Puolustusvoimien/-hallinnon piirissä?

Puhuttaessa strategiatyöstä ja strategiasta on keskeistä hahmottaa, mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan. Marko Laaksosen väitöskirja *Merkillinen strategia* osoitti, ettei Puolustusvoimissa ja -hallinnossa ollut yhtä yhtenäistä käsitystä siitä mitä strategialla tarkoitetaan. Sen lisäksi, että sotatieteellinen ja hallinnollinen näkemys strategiasta ovat perustavalla tavalla erilaiset, löytyi Laaksosen analyysissa viisi erilaista strategiaa; todellinen, luvaton, kova, päätetty ja pehmeä (Laaksonen 2009, 150). Näiden strategioiden analyysi ja esittely ei ole tämän työn kannalta tarkoituksenmukaista, mutta Laaksosen tulosten perusteella myös tässä tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle hahmottamalla, miten haastateltavat näkivät strategian ja strategiatyön ja kokivatko he, että asioista oli yhtenevä käsitys organisaatiossa. Strategian käsitettä ei olekaan tässä tutkimuksessa määritelty ennakkoon haastateltaville, vaan heitä pyydettiin kertomaan omia näkemyksiään ja kuvailemaan strategiatyötä yleisellä tasolla.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODI

Tutkimusaineisto koostuu yhdeksästä puolistrukturoidusta teemahaastattelusta. Haastattelut ovat strategiatyön keskiössä Puolustusvoimissa tai Puolustusministeriössä työskenteleviä tai työskennelleitä henkilöitä. Muutama haastateltava oli eläkkeellä tai siirtynyt toisen työnantajan palvelukseen. Haastateltaville on luvattu anonymiteettiä, jotta heidän on mahdollista esittää kriittisiäkin mielipiteitä, joten tässä raportissa ei mainita heidän nimiään, sotilasarvojaan tai muita tunnistetietoja.

Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin sanatarkasti¹. Äännähdyksiä ja muita puheen yksityiskohtia ei kuitenkaan kirjattu tai taukojen kestoja mitattu, sillä kiinnostuksen kohteena oli enemmän itse puheen sisältö kuin puhetapa. Kaikissa haastatteluissa käytiin laaditun haastattelurungon kautta läpi tietyt teemat, mutta myös muista esille nousseista aiheista keskusteltiin vapaasti. (ks. Liite 1 Haastattelurunko)

Aineistoa ja aihetta haluttiin lähestyä mahdollisimman avoimesti. Tutkimusmenetelmänä päädyttiin käyttämään teoriasidonnaista sisällönanalyysia. Siinä analyysilla on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät kuitenkaan pohjautu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Analyysia ohjasivat Strategy-as-Practice lähestymistapa, jonka myötä strategiaa lähestyttiin sosiaalisena ilmiönä, sekä aiempien armeijakontekstin strategiatutkimusten tulokset (esim. Laaksonen, 2009). Analyysin apuna käytettiin Atlas.ti -ohjelmaa, jossa aineistosta koodattiin tiettyyn asiakokonaisuuteen liittyviä tekstipätkiä soveltuvasti nimetyn koodin alle. Esimerkiksi koodin ”muutosjarrut” alle koottiin aineistossa esiintyviä mainintoja strategiatyön muutosta hidastavista tekijöistä.

¹ Litteroinnista suuri kiitos korkeakouluharjoittelija Heidi Tupamäelle.

4 KESKEISET TEEMAT

Analyysin myötä aineistosta erottui joitakin painoarvoltaan keskeisempiä aiheita. Seuraavassa esitellään viisi tällaista teemaa.

4.1 Piilostrategiat

Useimpien haastateltavien mukaan joitakin piilostrategioita on löydettävissä PV:n sisältä. Esimerkiksi puolustushaarojen nähtiin edistävän omia etujaan ja puolustavan aluettaan. Eräs haastateltava esitti, että jollei strategiaa ole saatu kommunikoitua tarpeeksi selkeästi, jotkin yksiköt tai ihmiset voivat alkaa kehittää omia strategioitaan.

Mut ne piiloagendat on monesti semmosia niin kun just sen omaan toimialaan liittyviä asioita, että mun toimialaan ei kosketa, tyyliin, jos näin halutaan tehdä. (H4)

On, on on, tota... on niin kun olemassa maavoimapuolue ja merivoima puolue, ja ilmavoima puolue niin kun sekä täällä talon sisällä että tota... sitten myöskin ehkä politiikassakin, tai NATO, jollakin tuntuu olevan se NATO siellä takataskussa, ja jotkut on niin kun, siis sanotaan strategian valmistelussa ainakin, tai tässä, niin tota... jotkut on sitten ei NATO, niin kun oliko se nyt upseeriliiton tutkimus viiskyt-viiskyt oli upseerikunta puolesta, vastaan tai jotain tällasta. (H6)

Ainoastaan yksi haastateltava oli vahvasti sitä mieltä, että armeijassa on mahdotonta olla piilostrategioita:

H7: Sotaväessä ei voi olla... ei voi olla mitään sellasta, et voi olla, että tuolla poliittisella tasolla on jotakin, mutta sotaväessä on yksiselitteinen käskytyksmekanismi, että siellä ei oo piilostrategioita...

Tämä haastateltava vaikutti pitävän lujasti kiinni niin sanotusta virallisesta totuudesta, vaikka haastattelujen yhteydessä korostettiin haastattelujen olevan nimettömiä ja omien ideoiden ja näkemysten olevan tervetulleita. Puolustusvoimat näyttäytyy edelleen pääosin linjaorganisaationa (työntekijällä on yksi esimies ja hierarkia on selkeä), vaikka muutosta kohti matriisimuotoista organisaatiota on ollut. Rakennetta on vaikea muuttaa, koska sodan tai kriisin aikana sotilaiden on osoitettava täydellistä kuuliaisuutta esimiehilleen. Strategiatyötä tehdään kuitenkin pääosin rauhan aikana ja yhteistyössä siviilien kanssa.

4.2 Mitä strategialla tarkoitetaan Puolustusvoimissa?

Yllättävää kyllä, useat haastateltavat kertoivat Puolustusvoimien strategian olevan heille epäselvä. Nämä haastateltavat kokivat yhteisen näkemyksen strategisista kysymyksistä puuttuvan. Joidenkin mukaan edes strategian parissa työskentelevät eivät ole varmoja siitä, mi-

ten työtä pitäisi tehdä. Laaksonen (2009) havaitsi saman haastateltuaan Puolustusvoimien strategisia suunnittelijoita väitöstutkimukseensa. Laaksosen mukaan yksi syy epäselvyyteen voisi olla strategian käsitteen eroavaisuus liiketaloustieteellisessä ja sotatieteellisessä tutkimuksessa. Haastateltavat peräänkuuluttavat selkeyttä strategiatyön kaikille tasoille ja PV:n strategian keskeisimmän tavoitteen kristallisoimista.

-- mä mietin, että jos mä kyseenalaistan sitä, mikä on puolustusvoimien strategia, niin aika moni muukin varmasti tekee sitten niin, ja kyl mun lähtökohta on se, että... se siis mikä on puolustusvoimien tavoitetila, meidän tavoitetila on niin kun sanoin aiemmin, täyttää ne laissa määritellyt tehtävät, piste, se on poliitikot antanu meille, ja antaa vielä tietyn määrän rahaa, että näillä pitää sitte pärjätä, ja niillä me ollaan aina pärjätty, mutta tota... ehkä pitäis lähteä kuitenkin siitä liikkeelle, että strategiahän on aina niin kun tiedät koko henkilöstön juttu, ikään kuin... (H5)

Haastateltavat nimesivät muutamia seikkoja, jotka heidän mielestään ovat PV:n strategiatyön esteenä. Erään haastateltavan mukaan henkilöstön on vaihduttava ennen kuin muutos on mahdollinen, sillä joidenkin vanhempien työntekijöiden on vaikea omaksua strategista ajattelutapaa. Yleisemmin syinä pidettiin PV:n organisaation normiohjautuvuutta ja sen tehtävää vakauden ylläpitäjänä. Näiden seikkojen voidaan nähdä olevan vastakkaisia koko strategian käsitteelle ja dynaamiselle muutokselle. Yksi haastateltava mainitsi käsitteen itse-sensuuri; strategia ja todelliset tavoitteet naamioidaan sosiaalisesti tai poliittisesti korrektien ilmaisujen taakse.

4.3 Hierarkkisuus ja komentoketju

Eräs sotilasorganisaatioille tyypillinen piirre on komentoketjun olemassaolo; sotilaiden on toteltava ylempiään. Tämä nousi esiin haastatteluissa keskusteltaessa strategiatyön ongelmista. Erimielisyys ylempien kanssa voi haitata sotilasuralla etenemistä eikä esimiesten koeta välittävän alaistensa mielipiteistä. Haastateltavien mielipiteet kuitenkin jakautuivat asian suhteen. Ne, jotka olivat korkeammalla hierarkiassa, olivat taipuvaisempi ajattelemaan tällaisen käytöksen oleva jo historiaa, kun taas jotkut haastatellut olivat itse kokeneet tällaisia tilanteita tai tiesivät jonkun, jolle näin oli käynyt. Kiinnostavaa on, että koulutukseltaan sekä sotilas- että siviilitaustaiset haastateltavat tunnistivat tämän ilmiön. Eräs haastateltava kuvasi PV:n henkilöstölle olevan vaikeaa erottaa hallinnollista puolta sotilaallisesta.

EK: Aivan... No, nääksä sitte just tohon liittyen ehkä semmosia, että mitä sit vois olla ne tekijät, tai jotkut käytännöt puolustushallinnossa, jotka vaikeuttaa sitä strategian jalkautumista?

H5: No varmaan ensin, tai ensimmäisenä tuleekin mieleen niin tää puolustusvoimien kuitenkin hyvin hierarkkinen systeemi, ja vanhoollinen kulttuuri, mikä meillä täällä vallitsee, ja tää nyt... ennen kaikkea viittaa siihen, että ihmisiä valitettavasti ainakin upseereita niin arvotetaan aika pitkälti sen perusteella, että paljonko sulla on virkaikävuosia, tai arvomerkkejä takana, ja eihän se niin toimi, eikä se oo kakstuhattalukua.

Edellinen kuvaa yhtä sotilasorganisaatioiden paradokseista. Koulutuksen tarkoituksena on saavuttaa tehokas sotilaallinen suorituskyky mahdollista sodan aikaa varten ja tästä näkökulmasta kuuliaisuus auktoriteettia kohtaan on ratkaisevan tärkeää. Toisaalta, koulutus ja siihen liittyvä strategiatyö tapahtuvat pääosin rauhan aikana, jolloin välitöntä tarvetta autoritaariselle johtamiselle ei ole olemassa, paitsi tietysti opitun toimintamallin harjoittelun ja ylläpidon näkökulmasta. Yksi menestyksekkään strategiatyön kulmakivistä on vapaa keskustelu toiminnan tavoitteista ja arvoista. Mahdollisuus ottaa osaa keskusteluun ja sitä kautta hyödyntää kaikkien osallisten osaaminen, ovat mahdollisia vain, mikäli aito vuoropuhelu on sallittu.

Usea haastateltava peräänkuulutti avoimempaa keskustelua strategiasta ja henkilöstölle enemmän mahdollisuuksia osallistua siihen. Eräs haastateltava painotti erityisesti perusteluja kaikelle toiminnalle, jotta henkilöstö voisi ymmärtää ja hyväksyä sen. Haastateltavien mielestä myös kriittisyyttä omaa toimintaa kohtaan tarvittaisiin, jotta mahdollisesti tarvittavaa toiminnan korjausta voidaan toteuttaa ilman ulkopuolisia.

H4: Siis puolustusvoimien puolella oon puhunu fiksujen upseerikollegoiden kanssa, jotka valittavat sitä, että vaikka heillä olis mitä sanomista, mutta jos... he eivät voi olla eri mieltä ikinä esimiehensä kanssa, jos esimies ei halua, että kukaan on eri mieltä... ja tähän on ihan selvä juttu, että mikä ihmeen organisaatio kehittyy tällä tavalla, ei mikään --

4.4 Tekniikan ylivalta

Tekniikka ja materiaalihankinnat korostuivat kun haastateltavat puhuivat strategisesta suunnittelusta PV:ssä. Strategista suunnittelua katsotaan talouden näkökulmasta ja pienenevät taloudelliset resurssit huolestuttivat haastateltavia. Todellisista taloushaasteista huolimatta on kiinnostavaa huomata, kuinka suuresti puhe rahasta ja resursseista dominoi esimerkiksi johtajuutta ja hallintoa. Rahan puute voidaan nimetä jopa suurimmaksi uhaksi strategian implementoinnille. Seuraavassa haastateltava kuvaa kokemuksiaan strategiatyöstä.

H6: Mitä se sit käytännössä, se on ollu, tää on hyvin pitkälle vieläki erilaisia uusia härpäkkeitä, sotamateriaalia tai jotain...

Muutama haastateltava korosti kuitenkin, miten tärkeää olisi nostaa organisaation osaamista ihmisiä kouluttamalla. Näiden haastateltavien mielestä suurin kysymys strategiatyössä on kuinka saada henkilöstö sitoutumaan strategiaan. Heidän mielestään on vanhanaikaista kuvitella, että pelkkä käskyjen antaminen riittäisi armeijassakaan sitouttamiseen.

H3: -- siis jotenki tää vierähtää sellasen niin kun materiaalsen ja teknisen suorituskyvyn rakentamisen näkökulmaksi se strategian toteuttaminen. Mä en tiedä sitte, että onks loppujen lopuks, onks se henkilöstöpuoli, ja talouden niin kun varmistaminen strategisessa mielessä ihan niin hyvässä kuosissa kun tää tällanen materiaalinhankinta toiminta, tällanen sanahirviö kun sotilaallissuorituskykyorientoitunut, mut silti viittaa

vähän niin kun siihen, että jos strategisesti ollaan koko ajan huolissaan siitä, että onks meillä sotilaallinen suorituskyky riittävän hyvä tarvittaessa, mutta ollaanko me samaan aikaan strategisesti mietitty sitä, että me, meillä on niin kun sen rakentamisen kyky ole-massa.

JW: Ja turvataanko se.

H3: Niin ja turvataanko se niin. Koska mun mielestä se on aika tärkeä strateginen tavote, mutta ku (mä) peräänhuutelen tätä, niin sit ne... mitä sä nyt, tää on hallintoo, sähän puhut hallinnosta, eihän siitä voi puhua, ei tosi sotilaat puhu hallinnosta.

Sitaatissa haastateltava pohtii, ovatko muut strategian osa-alueet kuten henkilöstöhallinto ja talous jääneet materiaalin hankinnan jalkoihin. Hänen mukaansa näiden asioiden esiintuomista ei pidetä keskeisenä eikä ilmeisesti kovin sotilasmaisena käytöksenä: ”ei tosi sotilaat puhu hallinnosta”.

4.5 Kuka päättää?

Yksi miltei kaikissa haastatteluissa esiintynyt teema strategiatyön ongelmista oli vallan jakautuminen maanpuolustukseen liittyvistä asioista päätettäessä.

Kyllähän se tässä taas tullaan sitte siihen, että kun ei tätä niin kun ihan oikeesti tämmöstä yhteistä strategiatyötä ollu ministeriön ja puolustusvoimien välillä niin siitä seur-as, että aika ajoin enemmän tai vähemmän näkyvästi ministeriö tai puolustusvoimien johto oli jossain asioissa törmäyskurssilla, H2

Yllä haastateltava kertoo omista kokemuksistaan strategiatyön parissa ja puolustusministeriön ja puolustusvoimien johdon välillä esiintyneestä kitkasta. Kolmas taho, joka haastateltavien puheissa päätöksenteosta nousi esiin oli luonnollisesti Eduskunta. Poliittisten kantojen ja etujen vaikutuksesta Puolustusvoimien strategiaan linjauksiin puhuttiin paljon, etenkin politiikan syklien vaikutuksesta pidemmän tähtäimen tavoitteisiin.

No, paljonko tästä tulee liikkumavaraa on sitte sillä, että sanoo strategia mitä tahansa, siitä, että mitä me oltais tekemässä, missä löytyy se taho, koska jos poliittisella tasolla ei haluta tehdä mitään muutoksia mihinkään, niin mistä löytyy se, joka sanoo, että luovutaan tästä, tai tehdään tota tai tehdään tätä, mut (kyl) tää on vaikeeta, eikä tää oo kenenkään ihmisen vika, yksittäisen ihmisen vika, vaan tää on niin kun tää... Taus-talla kannattaa pitää mielessä tietenki se, että meillä on sitten olemassa tietenki nää, me ei tietenkään, strategian ei oo syytä olla ristiriidassa minkään poliittisen dokumentin kanssa, mut toisaalta kun poliittiset dokumentit on sellasia hallituskauden mittasia, ja meillä pitäis olla ainakin yritystä katsoa pidemmälle, niin siinä voi tulla sit silloin jotain epämääräisyyttä. H4

Eräällä haastateltavalla olikin oma kehitysehdotuksensa edellä mainitun ongelman helpottamiseksi: eri päättävien tahojen edustajien yhdistäminen samaan organisaatioon.

H1: Ja tässä tullaan nyt siihen asiaan, että...itse olen mietiskellyt asiaa moneen kertaan että, että miksei yhdistetä puolustusministeriötä pääesikuntaan? Silloin siellä olisi ministeri, joka hallitsee politiikan paradigma, tai ainakin pitäisi hallita. Puolustusvoimain komentaja, hänen pitää hallita, hänhän on ylin johtaja, sotilasjohtaja, hallita tämä sotakoneen, elikkä taistelun paradigma. Ja kansliapäällikkö tai valtiosihteeri, hänen pitää hallita tämä hallinnon paradigma, ja nyt kun nämä kolme toimii koko ajan yhdessä, samassa puljussa, ministeri ja nämä näin... niin silloin nämä kaikki paradigmat tulee käsiteltyä siellä niin kun keskustellaan strategiasta.

5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Nyt esiteltyyn tutkimusprosessiin ja sen lopputuloksiin liittyy tiettyjä haasteita, joita lie-
nee syytä pohtia. Ensinnäkin tutkimuksen vastaava tutkija vaihtui kesken prosessin, mikä luonnollisesti aiheutti katkoksen työskentelyyn uuden tutkijan perehtyessä aiemmin tehtyyn työhön. Toisaalta ulkopuolelta tullut uusi tutkija pystyi katsomaan hanketta avoimin ja kriittisinkin silmin. Tässä yhteydessä tutkijan roolia on kiinnostavaa pohtia enemmänkin: mikä merkitys armeijakontekstissa on sillä, että haastatteli on siviili ja nuori nainen?? Haastattelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, jossa luottamuksen ja uskottavuuden saavuttaminen on keskeistä. Haastattelutilanteet olivat kuitenkin alkuesittäytymisten jälkeen hyvinkin luonteivia. Ainoastaan yhden haastateltavan kohdalla oli havaittavissa tiettyä epäluottamusta. Tämä haastateltava ei myöskään tuntunut täysin hahmottavan tutkimuksen aihetta tai sen tarkoitusta, vaikka asiasta keskusteltiin.

Aineiston koko jäi resurssien ja ajanpuutteen vuoksi melko pieneksi, yhdeksään haastatteluun. Tutkimuksen toistettavuutta (toisin sanoen luotettavuutta) puoltaa kuitenkin aineistosta tehtyjen havaintojen yhteneväisyys Laaksosen (2009) väitöstutkimuksen tulosten kanssa. Strategy-as-Practice perspektiivistä tutkimusta olisi kiinnostavaa viedä eteenpäin ja tarkastella myös organisaatiohierarkiassa alempana olevia toimijoita. Strategian ja jalkauttamisen/implemmentaation käsitteiden moninaisuus ja määrittelemisen hankaluus tuovat tutkimukseen oman haasteensa.

6 POHDINTAA

Haastateltavien puheessa strategiasta materia ja raha korostuivat suhteessa johtamiseen ja ihmisiin. Tosin haastateltavat jakautuivat tämän asian suhteen kahteen luokkaan: toiset korostivat johtajuuden merkitystä. Vahvalle johtajuudelle vaikuttaisi haastattelujen perusteella olevan tilausta. Nuorempi sukupolvi ei tunnu hyväksyvän vanhoja käytäntöjä, vaan kaipaa lisää avointa keskustelua, toimintojen julkista perustelua ja läpinäkyvyyttä. Tämäntyyppiset

² Neljä ensimmäistä haastattelua teki Jouni Westling.

havainnot voivat osaltaan selittää viimeaikaisen niin sanotun aivovuodon Puolustusvoimien ulkopuolelle; upseerit, joille povataan menestyksestä uraa siirtyvät toisen työnantajan palvelukseen. Ratkaisuna voisi olla uudenlaisten asiantuntijaprofilien luominen Puolustusvoimien sisälle tai ylipäänsä joustavampien urapolkujen kehittäminen, jotta nuoret menestyjät saataisiin pidettyä ”talossa”.

Epäselvyydet strategian käsitteessä sekä päätöksenteon ja vallan jakautumisessa liittyvät tiiviisti yhteen. Useampi eri taho osallistuu strategian luomiseen ja kullakin taholla on omat lähtökohtansa ja intressinsä. Tämän ja aiempien Puolustusvoimien strategiaan liittyvien tutkimusten pohjalta voidaan esittää myös hyvin kriittisiä kysymyksiä strategiatyön luonteesta PV:ssä. Voiko operatiivisessa sotilasorganisaatiossa strategia muuta tarkoittaakaan kuin so-
tastrategiaa? Onko PV lopulta puhdas operatiivinen toimija? Entä soveltuuko Strategy-as-
Practice -tyyppinen lähestymistapa lopulta sotilasorganisaatioihin, jotka ovat luonteeltaan äärimmäisen hierarkkisia?

Toivon mukaan tämä ja muut tämän julkaisun tekstit herättävät keskustelua muun muassa näistä kysymyksistä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata ja tehdä näkyväksi Puolustusvoimien strategiatyön ongelmakenttää. Varsinainen ongelmanratkaisu ei kuitenkaan ole tutkijoiden käsissä.

LÄHTEET

Laaksonen, Marko (2009): *Merkillinen strategia. Puolustushallinnon strategian semioottinen tarkastelu*, Edita, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. painos. Tammi, Helsinki.

Whittington, Richard (2007): "Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye". *Organization Studies*, Vol. 28, No. 10, 1575–1586.

ORGANISAATIOKYYNISYYS JALKAUTTAMISEN ESTEENÄ JA VOIMAVARANA

Jouni Westling

1 JOHDANTO

Seuraavan lyhyen artikkelin taustalla ei ole Puolustusvoimista tai mistään muustakaan organisaatiosta kerätty empirinen aineisto, vaan kyseessä on pikemminkin teeman esittely keskeisen kirjallisuuden kautta. Tekstin tarkoituksena on ensinnäkin selvittää kyynisyyden¹ syntyä, vaikutuksia ja merkitystä organisaatiossa sekä toiseksi perustella sitä kautta miksi kyseistä ilmiötä pitäisi tutkia Puolustusvoimien kontekstissa. Organisaatiokyynisyyden tutkimuksen ollessa vielä melko vähäistä ja lähinnä yrityksiin keskittyvää, olisi sotilasorganisaatioon keskittyvällä tutkimuksella mahdollista tuottaa käytännön hyötyjen lisäksi myös tieteellisessä mielessä kiinnostavaa ja uutta tietoa. Tavat ja näkökulmat toteuttaa organisaatiokyynisyyden tutkimusta noudattavat pitkälti S-as-P-perpektiivin suuntalinjoja. Tutkimuskohteita ei haluta rajata vain ylimpään johtoon. Tämä on erityisen tärkeää, koska organisaatiokyynisyyden on havaittu olevan suhteessa yleisempää ei-johtavan tason työntekijöissä², ja menetelmiä on hyvä hakea yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen puolelta.

Historiallisesta näkökulmasta kyynisyyden käsite on peräisin antiikin Kreikasta, jossa kyynikot edustivat yhtä hellenistisen filosofian koulukuntaa. Täyttä varmuutta siitä, tuleeko sana kyynikko kreikan kielen sanasta koiran (*kyon*) vai kaupungista (*Kynosarges*), jossa kyynikoiden koulu sijaitsi, ei ole. Vaikka koulukunnan pääpaino olikin eettisissä kysymyksissä, se toimi myös kasvualustana stoalaiselle ajattelulle. Koulukunnan yksi keskeisajatus oli pitkälle viety individualismin korostaminen ja sen asettaminen traditioiden, kulttuurin ja valtion yläpuolelle. Myös sellaiset asiat kuten rikkaus ja valta näyttäytyivät yksilön vapaan tahdon ja toiminnan kannalta kielteisinä, koska ne hämärsivät järjen käyttöä. Instituutiot ja tavat olivat luonnottomia sekä tarpeettomia, minkä takia kyynikot suhtautuivat niihin kielteisesti. Ihminen oli olemassa itseään varten ja pyrkimyksenä oli itseriittoisuuden saavuttaminen ja riippumattomuus. Siinä missä kyynisyys näyttäytyi antiikissa enemmänkin yhtenä mahdollisena elämänfilosofiana, esimerkiksi epikurolaisuuden ja stoalaisuuden rinnalla, on käsite nykyisin saanut vahvan negatiivisesti latautuneen merkityksen, jossa ei ole kovin paljoa jälkiä alkuperäisestä ajatuksesta. Vaikka kyynisyyden nykyisen määritelmän ja entisten lähtökohtien välille ei voikaan vetää yhtäläisyysmerkkejä, on käsitteen tausta tarpeen hahmottaa, koska joitakin yhteneväisyyksiä löytyy varsinkin organisaatiokyynisyyden kohdalla.

¹ Jatkossa puhuessani kyynisyydestä viittaan nimenomaan organisaatioon kohdistuvaan organisaatiokyynisyyteen ellei toisin mainita.

² Katso Mantere (2003).

2 MITÄ ON ORGANISAATIOKYYNISYYS?

Aivan kuten skeptisismi, myös kyynisyys on nykymerkityksessään ankkuroitunut epäilemiseen. Kyynikon epäily on kuitenkin syvempää ja vakavampaa kuin skeptikon, koska sen kohteena ovat erityisesti intentiot, vilpittömyys ja integriteetti. (Fortier 2003, 4.) Kyynisyyttä ja sen tunnusmerkkejä on yritetty määritellä useita kertoja, mutta lääketieteeseen ja psykologiaan nojaavat määritelmät ovat huonosti istutettavissa organisaatiotutkimuksen tarpeisiin, koska ne jättävät helposti huomiotta ilmiön sosiaalisen ja nimenomaan organisaatioon liittyvän puolen redusoidessaan kyynisen käytöksen yksilöön. Tästä syystä organisaatioiden ja strategian tutkimuksessa on pyritty itse määrittelemään kyynisyyden sisältö, hyödyntäen toki aikaisempaa tutkimusta, ja erottelemaan samalla toisistaan kyynisyys organisaatiota ja kyynisyys strategiaa kohtaan³. Tämän artikkelin tarkoituksena on kiinnittyä juuri organisaatiokyynisyyteen ja valottaa sen luonnetta. Yksi tunnetuimmista⁴ ja eniten sovelletuista määritelmistä katsoo, että organisaatiokyynisyyden tulee sisältää kolme ulottuvuutta: (1) uskomuksen siitä, että organisaatiolla ei ole riittävää integriteettiä, (2) negatiivisen tunteen organisaatiota kohtaan ja (3) taipumuksen väheksyvään ja kriittiseen käytökseen organisaatiota kohtaan konsistentisti uskomusten ja tunteiden kanssa (Dean et al. 1998, 345). Kyseessä on siis henkilön negatiivinen suhde sellaista organisaatiota kohtaan, jossa hän työskentelee ja tämä suhde johtaa toimintaan.

Määritelmän keskeisajatuksena on, ettei organisaatiokyynisyyttä pitäisi nähdä henkilön persoonallisuuden piirteenä, osana kaikkeen mahdolliseen kyynisesti suhtautuvan ihmisen luonnetta, vaan henkilön tilana, joka saattaa muuttua ajan kuluessa ja jolla on spesifi kohde: tietty organisaatio, jossa hän toimii. Kun organisaatiokyynisyys ymmärretään tällä tavoin luonteenpiirteen sijaan tilana, tulee selväksi, että sen perustana ovat tietyt kokemukset organisaatiosta ja kyynisyyden muutos tapahtuu juuri henkilöiden kokemusten kautta. Lisäksi organisaatiokyynisyys nähdään moniulotteisena siten, että siinä yhdistyvät uskomukset, tunteet ja käyttäytymistapaumukset. (Dean et al. 1998, 345-7.) Tämän määritelmän tekee ainutlaatuiseksi myös se, että sillä on empiiristä evidenssiä ja sen ajatukset ovat sovitettavissa yhteen muun asenteita käsittelevän teoreettisen kirjallisuuden kanssa⁵ (Fitzgerald 2002, 9).

Suuri osa organisaatiokyynisyyttä käsittelevästä kirjallisuudesta tuntuu näkevän tästä huolimatta kyynisyyden jonkinlaisena psykologisena vikana, joka pitää korjata, jos organisaatio haluaa menestyä (Fleming et al. 2003, 160). Organisaatiokyynisyys nähdään siis nimenomaan ihmisen piirteenä ja osana laajempaa kyynistä suhtautumista elämään. Fitzgerald on kuitenkin osoittanut tutkimustensa avulla, että yleinen kyyninen asenne ja organisaatioon kohdistuva kyynisyys eivät ole niinkään tiiviissä yhteydessä toisiinsa, vaan jälkimmäinen syntyy lähinnä toimijoiden ja työntekijöiden organisaatiossa kokemien negatiivisten tunteiden kautta (Fitzgerald 2002, 9). Toisin sanoen organisaation traditioihin, kulttuuriin,

³ Kohdistuuko yksilön kyynisyys siis organisaation kykyyn toimia ja tuottaa ratkaisuja, jolloin kyse on organisaatiokyynisyydestä, vai strategian mahdollisuuteen toteutua, näyttää suuntaa ja toteutua, jolloin kyse on taas strategiakyynisyydestä.

⁴ Toisenlaisen määritelmän tarjoaa Andersson, joka katsoo, että organisaatioon kohdistuva kyynisyys voidaan määritellä parhaiten sekä yleiseksi että erityiseksi asenteeksi, jota luonnehtii turhautuneisuus, toivottomuus, pettymys, halveksunta ja epäluottamus henkilöä, ryhmää, ideologiaa, sosiaalista konventiota tai instituutiota kohtaan (Andersson 1996, 1397–1398).

⁵ Katso Breckler (1984), Dillon & Kumar (1985) ja Brandes et al. (2000).

käytäntöihin sekä työhön liittyvät kielteiset kokemukset ovat merkityksellisempiä organisaatiokyynisyyden synnyssä kuin yleinen kyyninen elämänasenne.

Organisaatiokyynisyyden näkeminen tilana ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei henkilön luonteella olisi lainkaan merkitystä asenteen syntyyn. Tutkimuksissa on osoitettu, että ihmisten tavat selittää tapahtumia ja ilmiötä, jotka vaikuttavat heihin henkilökohtaisesti, eroavat suuresti. On siis mahdollista, että työntekijän vastaus negatiivisiin kokemuksiin on organisaatioon kohdistuvan kyynisyyden kehittyminen tai vahvistuminen, mutta myös muunlaisten asenteiden kehittyminen on täysin mahdollista. Keskeistä on siis kysyä millaisia selityksiä ja selitystapoja ihmiset hyödyntävät kokiessaan epäoikeudenmukaisuutta. Näiden selitystapojen on tutkimuksissa⁶ havaittu varioivan yksilöiden välillä erittäin paljon. (Fitzgerald 2002, 13.) Mahdollisia selitystapoja on pyritty hahmottamaan jaotteleamalla mahdollisia selitettäviä tekijöitä; ulkoinen-sisäinen, ei-pysyvä-pysyvä ja paikallinen-yleinen.

Keskeistä on se, selitetäänkö koetut negatiiviset kokemukset joksikin sisäiseksi, pysyväksi ja yleiseksi, jolloin työntekijä on taipuvainen syyttämään itseään kaikesta kielteisestä, vai nähdäänkö negatiivisen kokemuksen taustana ulkoinen, ei-pysyvä ja paikallinen tekijä, jolloin kielteinen asenne kohdistuu useimmiten organisaatioon. Jälkimmäinen tapa selittää tapahtumia synnyttää huomattavan paljon helpommin organisaatioon kohdistuvaa kyynisyyttä kuin ensimmäinen. Ensimmäisen selitystavan omaavilla on vuorostaan tutkimuksissa⁷ havaittu olevan voimakkaampi negatiivinen tunteellinen, kognitiivinen ja toiminnallinen reaktio tapahtumiin, jotka vaikuttavat heihin kielteisesti. Mainituilla selitystavoilla ei kuitenkaan ole tarkoitus kuvata ainoita mahdollisia tapoja suhtautua kielteisiin tapahtumiin. Kyseessä ovat kaksi tyyppiesimerkkiä, jotka harvoin esiintyvät aivan puhtaina, koska useimpien ihmisten tapa toimia yhdistelee molempia selitystapoja. (Fitzgerald 2002, 13–15.) Organisaation menestymisen kannalta olisi tärkeää hahmottaa, millaiset selitysmallit saattavat johtaa projisoimaan negatiiviset kokemukset organisaatioon ja synnyttämään kyynisyyttä sitä kohtaan ja millaiset taas eivät.

Vaikka herkästi ajatellaankin, että luottamus ja organisaatioon kohdistuva kyynisyys olisivat lähestulkoon sama asia, eroavat ne toisistaan useiden eri ulottuvuuksien kohdalla. Ensinnäkin luottamuksen puute voi perustua kokemuksen puutteeseen, jolloin henkilö ei pysty luottamaan täysin itselleen tuntemattomaan asiaan. Organisaatiokyynisyys sen sijaan perustuu aina lähes varmasti kokemukseen. Toiseksi luottamus edellyttää haavoittuvuutta, kun toinen osapuoli suorittaa teon, jolla on merkitystä luottavaisen osapuolen hyvinvoinnille. Henkilö voi kuitenkin olla kyyninen ilman toisen osapuolen haavoittuvaisuutta, mutta luottamus muuttuu melko merkityksettömäksi haavoittuvuuden poissa ollessa. Kolmanneksi luottamuksen määritelmä kohdistuu useimmiten kahden tai useamman välisen yhteistyön helpottamiseen. Organisaatiokyynisyydessä ei ole havaittavissa tällaista seikkaa. Neljänneksi luottamusta ei yleensä määritellä tilaksi. (Dean et al. 1998, 348.)

⁶ Katso Seligman, Abramson, Semmel, & von Baeyer (1979).

⁷ Katso Campbell, Chew, & Scratchley (1991), Campbell & Martinko, (1998) ja Seligman & Schulman (1986).

Yksi mahdollisuus hakea teoreettista taustaa pohdinnoille kyynisyydestä organisaatiossa, on yhdistää se työstä vieraantumisen käsitteeseen. Vaikka vieraantumisen käsite palautuukin Hegelin ajatteluun, eikä sillä ole ollut sijaa organisaatioiden ja strategian tutkimuksessa, on jotakin yhteneväisyyksiä organisaatiokyynisyyden käsitteen kanssa havaittavissa. Hegelin jälkeen vieraantumisen käsitettä on kehittänyt edelleen Feuerbach, joka korosti sen uskonnollisia osatekijöitä. Feuerbachilta käsitteen lainasi Marx, joka pyrki selittämään sillä palkkatyön vaikutuksia teollistuneissa länsimaissa yhteiskunnissa 1800-luvun lopulla. Tiivistäen voidaan sanoa varhaisen marxilainen kirjallisuuden katsoneen, että myymällä tuotantovoimansa työläiset erottavat itsensä työstään prosessina ja lopputuloksena. Organisaatioon kohdistuva kyynisyys, aivan kuten työstä vieraantuminen, on yksilön tila. Lisäksi se viittaa jaettuun käsitykseen pysyvästä integriteetin puutteesta organisaatiossa ja manageriaalisen eliitin joukossa, ja on riippuvainen tämän saman eliitin demonisoinnista. Aivan kuten vieraantumisen tapauksessa myös kyynisyyden oletetaan olevan dynaamista, koska sitä ei voida redusoida henkilön piirteeksi, vaan se on pikemminkin yhteydessä henkilön kokemuksiin kuulumisesta organisaatioon. (Fortier 2003, 26–27.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokyynisyyden tutkiminen marxilaisesta näkökulmasta voisi tuottaa hedelmällisiä tuloksia myös teoreettisella tasolla.

Tiivistäen voitaneen todeta, että kyynisyys organisaation muutoksia kohtaan muuttuu helposti itseään toteuttavaksi ennusteeksi, kun kyynikot vastustavat muutosta. Tämä vastustaminen ja tuen puute johtaa helposti muutosprosessin rajalliseen onnistumiseen tai jopa täydelliseen epäonnistumiseen. Mitä huonommin suunniteltu muutos vuorostaan toteutuu, sitä enemmän se vahvistaa kyynikon negatiivista käsitystä organisaatiosta ja varmistaa ettei kyynikko yritä seuraavankaan muutoksen kohdalla edesauttaa asioiden sujumista organisaatiossa.

Keskeistä on myös huomata, ettei organisaatiokyynisyyden määritelmä ota lainkaan kantaa siihen, ovatko kyynikon tuntemukset ja sitä kautta teot oikeutettuja. Tällaisen arvion tekeminen on mahdotonta, koska kaikki mitä organisaatiossa tapahtuu, on alttiina monille eri tulkinnoille. Onko organisaatio esimerkiksi itse toiminut tavalla, jonka jälkeen organisaation jäsenillä on oikeus suhtautua siihen kyynisesti? Vai perustuuko kyynisyys yksilön tapaan selittää kokemiaan asioita esimerkiksi joko itsensä tai organisaation syyksi? Huolimatta siitä perustuuko kyynisyys mihinkään todelliseen asiantilaan, ovat siihen liittyvät tunteet valideja kokijoidensa kannalta eikä tutkimuksen tehtävänä ole arvioida niiden oikeutusta. Lisäksi on hyvä muistaa, että kyynisyys voi olla sekä hyödyllinen että haitallinen ilmiö organisaatiossa. Hyödyllisyys ilmenee yksilön tasolla siten, ettei kyynikko ole altis tulemaan organisaationsa tai sen jäsenten hyväksikäyttämäksi, koska hän ei suhtaudu liian luottavaisesti kaikkeen. Organisaation kannalta kyynikoiden suhtautuminen muutokseen taas tarjoaa mahdollisuuden varmistaa, etteivät tehdyt päätökset sisällä esimerkiksi organisaation toimijoiden näkökulmasta liikaa kielteisiä seurauksia. (Dean et al. 1998, 347.) Toisaalta kyynikot saattavat toimia itsensä kannalta haitallisesti kieltäytyessään prosesseista, joista olisi heille itselleen viimekädessä todellista hyötyä ja organisaation näkökulmasta he voivat haitata myös laadukkaiden päätösten implementointia ja onnistumista.

Voimme kuitenkin nähdä kyynisyyden tuottavan organisaatiolle hyötyä myös paljon arkiemmasta näkökulmasta. Muutos organisaatiossa tarkoittaa aina uuden keskustelun alullepanoa ja olemassa olevien keskusteluiden sekä diskursiivisten mallien vaihtamista. Uusien keskusteluiden mahdollisuus kilpailla ja sitä kautta syrjäyttää jo käynnissä olevat keskustelut, jotka ovat jo vakiinnuttaneet asemansa, on useimmiten heikko, koska huolimatta siitä, etteivät uudet keskustelut ole laadullisesti mitenkään huonompia kuin vanhat, ne eivät ole tuttuja organisaation jäsenille. Kun yhdistämme tähän ajatuksen siitä, että keskustelut ovat luonteeltaan lyhytaikaisia ja katoavia, kun niitä ei enää aktiivisesti käydä, tulee selväksi, että muutoksen alullepanijoiden yksi merkittävin haaste on saada muutosta ajavat keskustelut käyntiin ja kuulumaan riittävän monessa paikassa. Tällaisessa tilanteessa muutoksen vastustaminen voi olla hyvinkin arvokasta, koska se auttaa pitämään keskustelua yllä. (Ford et al. 2008, 365.) Vastaavasti organisaatiokyynisyys voi kohdistua johonkin jo pitkään olemassa olleeseen asiaan organisaatiossa ja pitää tätä kautta yllä keskustelua kehittämisestä ja muutoksesta, vaikka kohteet eivät olisikaan organisaation näkökulmasta niin tärkeitä.

Muutosten vastustamisen näkeminen pelkästään toimintahäiriönä jättää huomiotta myös sen, että suuri osa asenteiden muuttumista käsittelevästä tutkimuksesta keskittyy pohtimaan tapoja vahvistaa juuri vastustamisen asenteeseen liittyviä ominaisuuksia. Organisaatio, jossa ei esiintyisi lainkaan muutosvastarintaa, ajautuisi nopeasti tilanteeseen, jossa mikään muutos ei pysyisi, koska organisaation toimijat olisivat aina valmiita täydellisesti hyväksymään uudet kaavaillut muutokset, vaikka ne olisivatkin haitallisia organisaatiolle. (Ford et al. 2008, 370.) Tästä näkökulmasta tarkasteltuna on omituista, että kyynisyyteen suhtaudutaan usein kuin sairauteen ja siitä puhuttaessa tulevat päällimmäisenä esiin tavat torjua kyynisyyden syntyä. Pikemminkin kyynisyyttä voitaisiin tarkastella puolustusmekanismina, josta on sekä haittaa että hyötyä organisaatiolle.

Organisaatioiden kannalta olisi ennemminkin tärkeää, että tutkimuksen kautta voitaisiin tavoittaa kyynisyyden todelliset vaikutukset organisaatioon ja ymmärtää mekanismeja, jotka synnyttävät tai vähentävät kyynistä suhtautumista. Organisaatiokyynisyys voitaisiin nähdä esimerkiksi linkittyneenä osallistuvan johtamisen, vallan jakamisen, organisatorisen muutoksen tai proseduraalisen oikeudenmukaisuuden toteuttamiseen organisaatiossa (Dean et al. 1998, 350). Lisäksi oletus kyynisyyden ja tiettyjen negatiivisten ja positiivisten seurausten välisestä automaattisesta yhteydestä pitäisi hylätä. Kyynisyys voidaan esimerkiksi nähdä suunnitteleamattomana ideologisena ilmiönä, joka huomaamatta uusintaa vallitsevia valtasuhteita, koska kyynikolle annetaan (ja hän antaa itselleen) vaikutelman, että hän olisi jotenkin autonominen agentti, joka on tietoinen organisaation toiminnasta, mutta tekee silti valinnan toimia sen asettamisen sääntöjen mukaisesti. Vaikka organisaatiokyynikko ei siis identifioituisikaan organisaation sosiaalisiin rooleihin, hän useimmiten kuitenkin suorittaa niitä ja toimii tästä näkökulmasta katsottuna ironisesti joissakin tapauksissa jopa paremmin tai tehokkaammin kuin muut. (Fleming et al. 2003, 160.)

Kyynisyydestä tulee siis ideologinen voima juuri siksi, että me elämme illuusiassa, jossa olemme jotenkin organisaation ja sen käytäntöjen yläpuolella. Tuloksena on tilanne, jota Zizek kuvaa paradoksaalisesti vääräksi valistuneeksi tietoisuudeksi. Ollessamme kyynisiä olem-

me valistuneita siitä miten maailma on, mutta voimme silti ottaa osaa diskursseihin, joita halveksomme ja vastustamme. Esimerkkinä Zizek käyttää kuuluisaa MASH-elokuvaa (eng. *Mobile Army Surgical Hospital*), jonka henkilökaarti kostuu auktoriteeteista pilkkaa tekevis-tä ja kaikin puolin amerikkalaisten Vietnamin sotaorganisaatiota halventavista lääkäreistä, jotka kuitenkin suorittavat työnsä erinomaisesti, eivätkä näin ollen muodosta uhkaa sotilaskoneistolle, jossa toimivat. Usein esitetty ajatus elokuvan antimilitaristisesta luonteesta kääntyykin konformismiksi. Organisaatiokyynisyyden ollessa siis kyseessä kaikki työntekijät eivät välttämättä sisäistä organisaationsa arvoja, vaan pysyttelevät niistä tietyn etäisyyden päässä ja varta vasten pyrkivät olemaan sisäistämättä kyseisiä arvoja. Ongelman ydin piilee kuitenkin siinä, että he jatkavat muuta toimintaansa aivan kuin olisivat hyväksyneet orga-nisaation arvot ja uskoisivat niihin. Vaikka emme siis sisäisesti uskoisikaan organisaation arvoihin, niin uskomme niihin ulkoisesti, jos noudatamme niitä toiminnassamme. (Fleming et al. 2003, 163–9.) Tällaisessa tapauksessa voidaan tosin kysyä onko kyseessä edes varsinai-nen organisaatiokyynisyys, koska siitä ei seurannut toimintaa, joka asetettiin reunaehdoksi organisaatiokyynisyyden määrittelyn yhteydessä. Jos nimittäin hylkäämme vaatimuksen toi-minnasta, muuttuu organisaatiokyynisyys käsitteenä melko tarpeettomaksi ja sen tutkimus samalla vaikeaksi.

3 TUTKIMUKSIA ORGANISAATIOKYYNISYYDESTÄ

Organisaatiotutkimuksen näkökulmasta kyynisyyttä ei ole tutkittu vielä kovin laaja-alaisesti ja pitkään. Tähän mennessä tehdyt tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi, että työntekijöiden vastaukset kokemaansa epäoikeudenmukaiseen kohteluun organisaatiossa voivat sisältää negatiivisten asenteiden ja sitä kautta kyynisyyden omaksumista organisaatiota ja sen johtoa kohtaan. Tästä huolimatta tutkimus ei kerro mitkä ovat ne taustalla olevat psykologiset tekijät, jotka selittävät linkin organisaation toiminnan ja työntekijän organisaatiokyynisyyden välillä. (Fitzgerald 2002, 12–16.) Se, että kyynisyyttä esiintyy yleensä tilanteissa, joissa organisaation toimet koetaan negatiivisiksi, ei vielä kerro miksi näin tapahtuu, koska kaikki työntekijät eivät suinkaan muutu kyynisiksi ja kumpi tekijöistä viimekädessä aiheuttaa kumman; organisaatio vai yksilö? Päätyvätkö esimerkiksi vain tietyn tyyppisiä selitysmalleja hyödyntävät työntekijät organisaatiokyynikoiksi? Fitzgerald on huomannut, että mitä enemmän työntekijät kokevat distributiivista, proseduraalista tai henkilöiden välillä tapahtuvaa interpersonaalista epäoikeudenmukaisuutta, sitä todennäköisemmin he kehittävät kyynisiä asenteita organisaatiota kohtaan (Fitzgerald 2002, 33). Kyynisimpiä muutokselle ovat tutkimuksissa olleet ne, joilta ovat puuttuneet mielekkäät vaikutusmahdollisuudet osallistua organisaation päätöksentekoon, jotka ovat tunteneet itsensä huonoiten informoiduiksi siitä mitä työpaikalla on tapahtumassa ja joiden esimiehet eivät ole osanneet kommunikoida heidän kanssaan (Reichers et al. 1998, 50).

Mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon on kuitenkin sotilasorganisaation kannalta hyvin toisenlainen kysymys kuin siviiliorganisaation kohdalla. Eräs sotilasorganisaation määrittävistä piirteistä ovat juuri käskyt ja niiden totteleminen. Kuuliaisuuden käytännön varaan rakentuva linjaorganisaatio ei juuri tarjoa sellaisia osallistumisen ja jaetun

johtajuuden mahdollisuuksia, joita erityisesti matriisiorganisaatioiden toiminnassa korostetaan⁸. Aiheuttaako tällaisen keskustelun poissaolo siis automaattisesti kyynisyyttä sotilasorganisaatiossa? Toisaalta kyynisyyden olemassaolo edellytti myös toimintaa, jota ei kuitenkaan ole havaittavissa rajallisista osallistumismahdollisuuksista huolimatta.

Organisaatiokyynisyyden syntymisen selvittämiseen pyrkivän tutkimuksen lisäksi myös ilmiön seurauksia on mahdollista ja tarpeen tutkia. Eräässä skenaariopohjaisessa tutkimuksessa havaittiin, että työntekijät, jotka olivat kyynisimpiä fiksitiivistä työnantajaansa kohtaan, olivat myös vähemmän todennäköisesti halukkaita työskentelemään laajennetuissa ja monimutkaisemmissa tehtävissä sekä tekemään pidempiä päiviä. Lisäksi kyynikoiden sitoutumisen organisaatioon on havaittu olevan heikompi kuin muiden työntekijöiden. Vastaavasti kyynikot ovat vähemmän tyytyväisiä työhönsä, vaihtavat työpaikkaansa helpommin tilaisuuden tullen ja ovat tavallista alttiimpia loppuun palamiselle. (Fitzgerald 2002, 5–6.) Samaa linjaa noudattaen on myös havaittu ihmisten, jotka kokevat tullessa reilusti kohdelluiksi, kehittävän asenteita ja käyttäytymismalleja, jotka ovat suosiollisia muutoksen kannalta (Ford et al 2008, 365). Puhuttaessa kyynikoista on kuitenkin oltava aina varuillaan sen suhteen mitä viime kädessä tarkoitetaan. Esimerkiksi kyynikoiden määritelmiä on löydettävissä useita erilaisia ja saatavilla olevat empiiriset tutkimukset saavat perustua aivan toisenlaiselle ja paljon laajemmalle määritelmälle kuin kirjoittajan oma näkemys. Tästä syystä keinoja kyynisyyden käsittelyyn ja synnyn hillitsemiseen ei tulisi hakea mistään yleisestä käsikirjasta, vaan enneminkin tehdä johtopäätökset aina kyseiseen organisaatioon liittyvän tutkimustyön kautta.

Pyrkimykset vähentää tai ehkäistä organisaatiokyynisyyttä liian yksinkertaisten keinojen kautta ovat usein johtaneet itse asenteen vahvistumiseen. Esimerkiksi työntekijöiden rohkaiseminen positiivisen asenteen säilyttämiseen, kuten uhkien näkemiseen mahdollisuuksina, tai kyynikoiden marginalisoiminen ”mätinä omenina”, ei ole suinkaan aina johtanut haluttuihin tuloksiin. Tämän tyyppisten keinojen toimivuutta ei ole lainkaan testattu ja tutkittu empiirisesti. Ottaen myös huomioon, että ne keskittyvät kyynisyyden ilmentymiin eivätkä syihin, on oletettavaa, että keinojen vaikutus on parhaimmillaankin minimaalinen, ellei jopa kontraproduktiivinen. (Fitzgerald 2002, 6.) Organisaation käytännöissä piilevät mahdolliset ongelmat eivät poistu, vaikka ongelmat kokijat vaihdettaisiin toisiin.

Toisaalta itseään toteuttavien ennustusten ja Pygmalion vaikutuksen merkitystä ei tule jättää huomiotta. Jos muutosta suunnittelevat ja toteuttavat toimijat lähtökohtaisesti odottavat vastarintaa, he tulevat myös todennäköisesti kohtaamaan sitä. Kuten Winslow on osoittanut; manageri joka olettaa kohtaavansa muutosta toteuttaessaan vastarintaa suunnittelee sen mukaisesti, yrittää juonitella minimoidakseen kyynisyyden, peittelee ja hämärtää muutoksen luonnetta sekä yrittää pitää sen salassa. Hän päätyy siis käyttämään kaikki toimet, joilla on mahdollista vähentää oletettavaa vastarintaa. Lopulta juuri nämä ratkaisut toimivat katalyyttinä vastarinnan syntymiselle. (Ford et al. 2008, 364.) Vastaavasti ihmiset voivat hämmentyä, kun mahdollisista muutoksista ilmoitetaan suurielemisesti ja kuuluvasti, mutta pohjatyötä siitä miksi muutos on tarpeellinen, ei ole nähtävissä. Tai suuri strateginen muutos ei sitten-

⁸ Palaan tähän kysymyksen keskustelu- ja osallistumismahdollisuuksien vaikutuksesta sotilasorganisaatioon artikkelissa Strategiatyön ongelmat Puolustusvoimissa ja -hallinnossa.

kään vaikuta heidän tehtäviinsä ja työympäristökin säilyy ennallaan. Tällöin ymmärryksen saavuttaminen tilanteesta saattaa edellyttää, että työntekijät olettavat muutoksen olevan huijausta tai katsovat etteivät muutoksen arkkitehdit tiedä mitä ovat tekemässä. (Reichers et al. 1998, 50.) Molemmat voivat helposti vahvistaa ellei kielteistä niin ainakin välinpitämättömyyden suhtautumista organisaatioon ja sen tavoittelemiin muutoksiin tulevaisuudessa.

4 LOPUKSI

Vaikka nyt tehtyä nopeaa katsausta organisaatiokyynisyyteen ei voi millään muotoa pitää tyhjentävänä, se tarjoaa hyvän käsityksen siitä, mistä ilmiössä on oikeastaan kyse. Keskeistä on siis hahmottaa kolme ilmiöön liittyvää seikkaa. Ensinnäkin organisaatioon kohdistuva kyynisyys on luonteeltaan tila eikä henkilön ominaisuus tai osa hänen laajempaa kyynistä elämänasennettaan. Toiseksi kyynisyyden taustalla ovat pääsääntöisesti kielteiset kokemukset, jotka ovat vähentäneet organisaation integriteettiä yksilön näkökulmasta. Se, miten eri ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan ja antavat niille merkityksiä vaihtelee luonnollisesti kovasti, mikä saa vastaavissakin asemissa olevat ihmiset suhtautumaan eri tavoin samaan ongelmaan. Kolmantena tärkeänä seikkana esiin nousee se, että vaikka ilmiön seuraukset ovat yleensä organisaation kannalta negatiiviset, myös myönteisiä vaikutuksia on havaittavissa, kuten artikkelissakin todetaan.

Puolustusvoimien ja -hallinnon kannalta organisaatiokyynisyyden tutkimus on mielenkiintoista vähintään kahdesta syystä. Ensinnäkin kyynisyyden vaikutukset suunnitelmien jalkauttamiseen ja strategiatyöhön ovat merkittävät sekä hyvässä että pahassa. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän, kuten SAP:n, tuominen organisaatioon voisi olla hyvä tutkimuskohde, koska siihen liittyy runsaasti ennakkoluuloisuutta uudistuksen tarpeellisuudesta. Näiden ennakkokäsitysten juuret ovat vuorostaan aikaisempien järjestelmien toimimattomuudessa ja ne voidaan useissa tapauksissa samaistaa organisaatiokyynisyyteen.

Toinen syy tarkastella organisaatiokyynisyyttä palautuu Puolustusvoimien ja -hallinnon linjaorganisaatiomalliin sekä sen seurauksiin. Ottaen huomioon, että tutkimuksissa on havaittu vähäisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäävän työntekijöiden kyynistä suhtautumista organisaatioon, olisi erittäin mielenkiintoista tarkastella toteutuuko tämä ilmiö myös sotilasorganisaation kohdalla. Useiden organisaatioiden kohdalla tällainen osallistumisvaje on helposti korjattavissa, mutta sotilaallisessa kontekstissa se juuri yksi niistä peruskivistä, joille koko toiminta rakentuu. Tämä on vahva peruste olettaa, että kyynisyyden tutkimus sotilasorganisaatiossa sisältää paljon mahdollisuuksia.

LÄHTEET

Andersson, Lynne M. (1996): "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, Vol. 49, 1395–1418.

Brandes, Pamela, Dharwadkar, Ravi, & Dean, James W. (2000): "Organizational cynicism". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 341–352.

Breckler, Steven J. (1984): "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, 1191–1205.

Campbell, Constance R. & Martinko, Mark J. (1998): "An Integrative Attributional Perspective of Empowerment and Learned Helplessness: A Multimethod Field Study". *Journal of Management*, Vol. 24, No. 2, 173–200.

Campbell, Jennifer D. & Chew, Barry & Scratchley, Linda S. (1991): "Cognitive and Emotional Reactions to Daily Events: The Effects of Self-esteem and Self-complexity". *Journal of Personality*, Vol. 59, No. 3, 473–505.

Dean, James W. Jr. & Brandes, Pamela & Dharwadkar, Ravi (1998): "Organizational Cynicism". *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 2, 341–352.

Dillon, William R. & Kumar, Ajith (1985): "Attitude Organization and the Attitude Behavior Relation: A Critique of Bagozzi and Burnkrant's Reanalysis of Fishbein and Ajzen". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 49, No. 1, 33–46.

Fitzgerald, Michael R. (2002): "Organizational Cynicism: Its Relationship to Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style". *Julkaisematon käsikirjoitus*.

Fleming, Peter & Spicer, André (2003): "Working at a Cynical Distance: Implications for Power, Subjectivity and Resistance". *Organization*, Vol. 10, No. 1, 157–179.

Ford, Jefferey D. & Ford, Laurie W. & D'amelio, Angelo (2008): "Resistance to Change: the Rest of the Story". *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 362–377.

Fortier, Isabella (2003): "From Scepticism to Cynicism – Paradoxes of Administrative Reform". *Choices*, Vol. 9, No. 6, 4–19.

Mantere, Saku (2003): *Champion, Citizen, Cynic? Social Positions in Strategy Process*. Helsinki University of Technology, Espoo.

Reichers, Arnon E. & Wanous, John P. & Austin, James T. (1997): “ Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change”. *Academy of Management Executive*, Vol. 11, No. 1, 48–59.

Seligman, Martin E. & Schulman, Peter (1986): “Explanatory Style as a Predictor of Productivity and Quitting Among Life Insurance Sales Agents”. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, No. 4, 832–838.

Seligman, Martin E. & Abramson, Lyn Y. & Semmel, Amy & von Baeyer, Carl (1979) “*Depressive Attributional Style*”. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 88, No. 3, 242–247.

Aikaisemmin tässä sarjassa on julkaistu

No 1, 2009

Sirén Torsti (toim) (2009) *Johtamisen ja Sotilaspedagogiikan laitoksen julkaisuohjeita*. Edita Prima Oy: Helsinki.

No 2, 2009

Sinkko Risto (2009) *Katsaus Suomalaisten Maanpuolustustahtoon ja sen tilaan 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä – empiirisiä tutkimustuloksia*. Edita Prima Oy: Helsinki.



Maanpuolustuskorkeakoulu
Johtamisen ja sotilaspedagogiikan
laitos
PL 7, 00861 Helsinki
Suomi › Finland

Puh. 0299 800
www.mpkk.fi

ISSN: 1798-0410
ISBN: 978-951-25-2067-1
PDF: 978-951-25-2068-8